



Università
Ca' Foscari
Venezia
Facoltà
di Lingue
e Letterature
Straniere

Corso di Laurea
in Lingue e Istituzioni Economiche e
Giuridiche dell'Asia e dell'Africa
Mediterranea

Prova finale di Laurea

Titolo

“Regione Marche e Cina, un legame
indissolubile. Dal gesuita Matteo Ricci
all'Expo 2010”

Relatore

Ch. Prof. Valeria Zanier

Correlatore:

Ch. Prof. Renzo Riccardo Rinaldo Cavalieri

Laureanda

Claudia Salemi
Matricola 825548

Anno Accademico
2011 / 2012

A Paola.

《马凯尔地区和中国密不可分的联系。从耶稣会士利玛窦到2010年世界博览会》

前言

马凯尔和中国的关系有着很悠久的历史。利玛窦在16世纪末就已经到中国，是最早到中国的马凯尔区人，他是一个马切拉塔城走到中国进行传教工作的耶稣会士，并且是在东方和西方之间建起桥梁的第一人。继利玛窦的例子，这个大区在很多年里尝试着巩固和中国的关系，当然也是因为中国在近30年里在国际棋盘上的重要性并且是占领了全球市场的一个重要的经济角色。

我们决定用分析来评估马凯尔区所进行的工作，时间段的选择是从2000年直到今天。这个研究诞生于想要让大家了解一个如此小的地区，如何做到如此有企业灵魂，它不仅仅知道更新形象，也知道自己地区的企业如何在面对中国市场，有利可图。所以目的就是记述马凯尔区在这12年里为了巩固与中国政府之间的关系并且在涉及其高利益的省份里获得属于自己的一个空间的所有重要步骤。

如果在论文中间的章节，第二章里，我们阐述了马凯尔大区在这些年里真地实现了什么，是因为它的工作不仅值得认可，也是意大利其他存在的大区的榜样。第一章是用来了解如今意大利在中国所扮演的角色。有一段关于这两个国家在历史里不断靠近的简短历史篇章，是从马可波罗和利玛窦年代，直到现代历史上最重要的事件，如一个帝国转变到一个共和国以及在1949年发生的共产党的征服。我们尝试着描述中国共产党与意大利之间的关系，直到意大利政府正式承认中华人民共和国，并且在1971年10月，在北京成立了第一个意大利驻华大使馆。我们研究了在整个80年代及90年代里，意大利政府所进行的一些最重要的项目并且由于我国内部所产生的问题所带来的项目的中断，以及意大利在2008北京奥运会所做出的贡献和一些事件让两个国家关系更密切。这部分可以让我们大致地明白我们在中国所扮演的角色不仅仅只在指导方面，而且还在扮演着中国贸易合作伙伴的角色并且尝试着了解我们在面对这个大国，以及其它欧盟国越来越感到困难的原因。

第二个章节完全地介绍了我们想要研究的大区的案例，来向大家展示一个大区如何可以在单个地区政府的层面上来面对这个边缘化的情况，把目标主要定在帮助自己的企业来找到正确的道路走向国际化。

在我们研究的时间段里，我们已经记述了从佩洒罗和乌尔比诺商会的第一个办公室的开幕，在1999年里阿斯平2000商会在上海的建立，直到在2009年里在南京召开的马凯尔大区的第一次的正式的就职典礼。运行的第一基地的落定是管理和组织马凯尔体系在中国最重要的任务的根本，在2010年6月，4个区域的代表第一次协同工作。然后我们交代了这向任务所带来的积极作用，不仅仅在形象上，而且在对马凯尔区所生产的产品有着浓厚兴趣的地方企业的联系性层面上。

接下来我们介绍了马凯尔大区在意大利所从事的工作，大区和其它机构合作，在马凯尔的土地上组织了传入行动，如今从5年前就每年举行100窗户的编辑项目，它是TAC（纺织品，服装，鞋类）生产部门在意大利的唯一一个完全的针对中国市场的活动，它是在传入领域里地区的一个最好的实践。

一些由大区实现的最终要的协议也被拿来研究了，例如与江苏省签署的地方合作伙伴协议，在2009年6月，与厦门的中国贸易促进会签署协议，及在上海的中国贸易促进会签署协议。最后我们介绍了2008年第30号地方法令，通过这个对其在国际化领域的策略给予了新的方针，来有利及支持马凯尔的经济体系在国外的发展。

第三章主要研究了马凯尔经济里一个具体的部门，即鞋类部门。这个地区事实上，它的面积让它成为工业区的集中地（27个工业区），一个典型的意大利工业模型。马凯尔的部门分布很零散，但是我们想要分析的是鞋业部门，马凯尔区在这个部门，向大家展示的是无论是这里所集中的企业的数量上，还是部门在大区经济上的重要性上都很卓越的大区。并不是一个马凯尔与其它企业为敌的案例，在大公司周围可以找到，数以千计的小型和中型企业，更需要一个具体的支持来找到一条通往新市场的路。所以我们是从小区的定义开始入手，以及它在我们国家经济里所起到的作用。然后我们主要侧重在一个区的案例里，即fermano鞋类工业区，在这里面如今有将近4.428家企业，在3389家中，大约是

98.09%,有至少49名员工,以及在这个工业区里一共有29.851名就业者。最后我们采访了一个fermano康采恩机构出口部的处长,这是一个在这几年里在中国市场还是有一定收获的一个康采恩机构,并且如今已经可以收获它在这个市场里所投入的国际化计策的果实。

在第四和最后一章中,我们关注的是另一个重要方面,它涉及到国际化的经营和实施的策略,即领土的市场和各个区在零售中的新角色,如在该领域的工业品营销,自己的本土产品。除了运用必要的理论来了解如今在本土上扮演的新的角色外,我们想要探索在某些情况下,意大利中部和北部的其他地区实施的最佳实践。这三个案例的选者参考了不同的实践。第一种情况是ITP,一个为皮埃蒙特大区 and 都灵投资的机构,这是一个真实的吸引外资来皮埃蒙特大区进行投资,并且在近年来取得成就的卓越案例然而第二个案例是托斯卡纳大区的,我们想强调的托斯卡纳艺术和传统手工艺抽纱,中心所做的工作,而有趣的项目,托斯卡纳室内设计,工业和手工业相结合的方式在家具供应里提供一个整体的作品。最后,我们要把注意力集中在伦巴第大区至今使用的改善实践,那个叫春天的项目,该项目的目的是建立人力资本的最佳实践,提供了一个非常多元化的企业范围内的技术援助,在公司的帮助下,临时出口管理器(TEM),以及一名实习生,从而使他们拥有知识和技能,而在这方面尤其是小的和非常小的公司,往往是缺乏。

我们决定分析的三个实践在可以与在我们想要分析的马凯尔大区案例建立一个结构上的对比上是不可缺少的,一些与马凯尔大区有相似地方的案例也被选入了。图像的问题,例如皮埃蒙特在这个方面做出了很多努力,并且马凯尔大区在这方面也正很努力着。在托斯卡那interiors草案上,可以帮助马凯尔大区的家具部门以及木头加工的企业,事实上,近几年这个部门被金融危机影响的很大。在去年春天的伦巴第大区的经验里,被选择的完全是它辅助那些与其他种类相比更容易在面对国外市场感受到困难的小型和中型企业的特殊性,并且对于出口性,这个经验可以不仅仅在马凯尔大区上有,同是也在意大利的其他地区里呈现。

所以比较是被看作有积极作用的，用来明白做了什么并且尤其是知道还有什么可以做，从而来改善一个地区政府的工作，在我们的案例里，是只马凯尔大区政府，改进它对于国际化的计策，并且让其更具有更有效的实际效益，对此，如今如果想要在一个越来越全球化的市场里有竞争力，这些是必须的前提。

INDICE

INTRODUZIONE	p. 9
---------------------------	------

1. TAPPE FONDAMENTALI DEI RAPPORTI ITALIA CINA, DAI PRIMI CONTATTI AI GIORNI NOSTRI

1.1. I romani, Marco Polo, Matteo Ricci, e la Cina del 1900.....	p. 13
1.2. Il riavvicinamento dopo la Seconda guerra mondiale.....	p. 16
1.3. Le relazioni ufficiali dopo il riconoscimento della RPC nel 1970.....	p. 18
1.4. Dal post Tian'anmen alla fine degli anni Novanta.....	p. 22
1.5. La Cina e l'Italia dopo il 2000.....	p. 24

2. UNA REGIONE ITALIANA DI SUCCESSO. IL CASO DELLA REGIONE MARCHE E IL SUO RUOLO IN CINA

2.1. L'importanza di fare sistema, la Regione Marche guarda alla Cina.....	p. 32
2.2. L'apertura del primo ufficio. Il Desk di A.SP.IN 2000 Shanghai.....	p. 34
2.2.1. Il progetto COSMEC.....	p. 37
2.3. Il ruolo crescente delle Marche in Cina, e la Legge n°30 del 2008 a favore dell'Internazionalizzazione.....	p. 40
2.3.1. L'azienda speciale della Camera di Commercio di Ancona, Ancona Promuove.....	p. 42
2.3.2. L'apertura del Desk Regionale di Nanchino.....	p. 46
2.3.3. La partecipazione alla CIFIT di Xiamen.....	p. 48
2.4. L'Accordo di Partenariato Territoriale tra la Provincia del Jiangsu e la Regione Marche.....	p. 50
2.5. L'importanza dell'incoming.....	p. 54
2.5.1. Il progetto Cento Finestre.....	p. 55
2.6. Prospettive future: il ruolo del sistema Marche in Cina.....	p. 60

3. ESPORTARE E ATTRARRE. I DISTRETTI INDUSTRIALI MARCHIGIANI E IL SETTORE CALZATURIERO

3.1. L'importanza dei distretti produttivi.....	p. 62
3.2. I distretti marchigiani della calzatura.....	p. 72
3.3. Il distretto della calzatura di Fermo. Il distretto fermano-maceratese.....	p. 76
3.3.1. La specializzazione produttiva del distretto fermano.....	p. 80
3.4. Caso: Il consorzio Fermano Export.....	p. 83

4. I CASI A CONFRONTO. BEST PRACTICES ITALIANE NEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DI IMPRESA

4.1. Il nuovo ruolo delle regioni.....	p. 89
4.2. Il ruolo centrale del Marketing Territoriale oggi.....	p. 94
4.2.1. Il caso della regione Piemonte e l'Agenzia per gli investimenti a Torino e Piemonte ITP).....	p. 95
4.3. La <i>policy</i> per l'internazionalizzazione della regione Toscana.....	p. 98
4.3.1. L' <i>Artex</i> per l'internazionalizzazione dell'artigianato toscano.....	p.100
4.4. La regione Lombardia e le sue best practices per l'internazionalizzazione.....	p.101
4.4.1. L'esperienza del progetto SPRING.....	p.102

5. CONCLUSIONI..... p.107

6. BIBLIOGRAFIA..... p. 108

7. RINGRAZIAMENTI..... p.120

INTRODUZIONE

Le relazioni tra le Marche e la Cina hanno origini molto antiche. Il più famoso marchigiano giunto in Cina già alla fine del 16° secolo fu Matteo Ricci, un gesuita di Macerata, che si era recato in Cina per compiere un'opera missionaria, e che rappresenta il primo uomo a fare da ponte tra Oriente e Occidente. Seguendo l'esempio di Padre Matteo Ricci, la Regione da molti anni ha cercato di riallacciare i rapporti con la Cina, anche alla luce dell'importanza che questo paese ha assunto nella scacchiera internazionale negli ultimi 30 anni, e del ruolo economico che ha conquistato sul mercato globale.

Il periodo di tempo che abbiamo deciso di analizzare per fare una valutazione del lavoro svolto dalla regione Marche, va dal 2000 fino ad oggi. Questo lavoro di ricerca è nato dal desiderio di capire come una regione così piccola, ma pure così ricca di spirito imprenditoriale si sia mossa non solo per rilanciare la propria immagine, ma anche per sostenere in modo proficuo le proprie aziende nell'affacciarsi al mercato cinese. L'obiettivo è quindi di raccontare tutti i passaggi più importanti che la regione Marche ha fatto in questi dodici anni per creare delle relazioni solide con le autorità cinesi, e conquistare un suo spazio all'interno delle province che ha ritenuto di maggiore interesse.

Se nel capitolo centrale della tesi, il secondo, abbiamo voluto raccontare cosa ha realmente realizzato la Regione Marche in questi anni, perché il suo lavoro sia da prendere in considerazione, e come questo possa essere preso ad esempio da altre realtà regionali italiane. Il primo capitolo ci è servito per capire quale sia oggi, il ruolo dell'Italia in Cina. È stato fatto un breve excursus storico delle tappe che hanno visto questi due paesi avvicinarsi nell'arco della storia, dagli anni di Marco Polo e di Matteo Ricci, fino agli eventi più importanti della storia moderna, con la trasformazione dell'impero in una Repubblica, e la conquista del partito comunista nel 1949. Abbiamo cercato di descrivere i rapporti intercorsi tra la Cina comunista e l'Italia, fino al riconoscimento ufficiale del governo italiano della Repubblica Popolare Cinese, e l'apertura della prima ambasciata a Pechino nell'ottobre del 1971¹. Abbiamo messo sotto esame le iniziative più importanti realizzate dal governo italiano durante tutti gli anni Ottanta e Novanta e sulla battuta d'arresto data a queste iniziative dai problemi interni scaturiti nel nostro paese, per poi concludere il capitolo col contributo dato dall'Italia alle Olimpiadi di Pechino 2008, e alle relazioni che intercorrono oggi tra i due

¹ Guido SAMARANI, *La Cina del novecento, dalla fine dell'Impero ad oggi*, Torino, Einaudi, 2004, p. 293.

paesi. Questa parte di lavoro si è dimostrata indispensabile per capire un po' più in generale il nostro ruolo non solo a livello istituzionale, ma anche come partner commerciale della Cina, e per cercare di comprendere le ragioni per cui troviamo sempre più difficoltà ad approcciarci a questo grande colosso, anche rispetto ad altri paesi dell'Unione Europea.

Il secondo capitolo tratta esclusivamente del caso della regione Marche, che abbiamo voluto mettere sotto esame, per mostrare come una regione può agire a livello di singolo governo regionale per far fronte a questa situazione di marginalità, con lo scopo soprattutto di aiutare le proprie imprese a trovare una giusta via verso l'internazionalizzazione.

Nell'arco di tempo che è stato messo sotto esame, abbiamo quindi raccontato dall'apertura del primo ufficio della Camera di Commercio di Pesaro e Urbino, quello di Aspin 2000 a Shanghai nel 1999, fino all'inaugurazione del primo Desk ufficiale della regione Marche a Nanchino nel 2009. L'apertura di questa prima base operativa è stata fondamentale per gestire ed organizzare una delle più importanti missioni realizzate dal "sistema Marche" in Cina, nel giugno del 2010 per la partecipazione della Regione all'Expo di Shanghai, e che ha visto per la prima volta lavorare in sinergia i quattro uffici di rappresentanza regionali presenti nel territorio cinese. Ci siamo poi soffermati sui risvolti positivi che questa missione ha riportato, non solo come rientro d'immagine, ma anche a livello di contatti presi con aziende locali fortemente interessate ai prodotti marchigiani.

Successivamente abbiamo preso in considerazione il lavoro svolto dalle Marche in Italia, dove la Regione in collaborazione con altri enti ha organizzato azioni di *incoming* nel territorio marchigiano, e dove ormai da cinque anni si svolge annualmente un'edizione del Progetto Cento Finestre, evento unico in Italia nel settore del Tac (tessile, abbigliamento, calzature), dedicato esclusivamente al mercato cinese, e che rappresenta una vera *best practices* della regione nel campo dell'*incoming*.

Sono stati presi in esame anche gli accordi più importanti realizzati dalla regione, come l'Accordo di Partenariato Territoriale firmato con la provincia del Jiangsu, nel giugno del 2009, insieme all'Accordo di collaborazione firmato con la CCPIT di Xiamen, e quello siglato con la CCPIT di Shanghai. In ultimo abbiamo descritto la Legge Regionale n° 30 del 2008², di cui la regione si è dotata per dare un nuovo indirizzo alla sua politica nel campo

² Legge Regionale n°30 del 2008 "Disciplina delle attività regionali in materia di commercio estero, promozione economica ed internazionalizzazione delle imprese e del sistema territoriale".

dell'internazionalizzazione, al fine di favorire e sostenere all'estero il sistema economico delle Marche.

Il terzo capitolo è stato dedicato allo studio di uno specifico settore dell'economia marchigiana, quello della calzatura. Questa regione infatti, nonostante le sue dimensioni, rappresenta una delle maggiori realtà dove si concentrano i distretti industriali (27 distretti)³, un tipico modello dell'industria italiana. I settori in cui le Marche si sono specializzate sono dei più disparati, ma quello che abbiamo voluto analizzare, è quello calzaturiero, settore in cui le Marche rappresentano una regione di eccellenza sia per la quantità di imprese che qui si concentrano, sia per l'importanza che il comparto ha sulla realtà economica regionale. Non è un caso quindi che le Marche si siano mosse per andare in contro alle imprese, dato che qui si possono trovare accanto a grosse aziende, migliaia di piccole e medie imprese, che più delle altre necessitano di un sostegno concreto per trovare una strada verso nuovi mercati. Siamo partiti quindi dalla definizione di distretto e dal suo ruolo nell'economia del nostro paese, e ci siamo poi concentrati su un caso distrettuale, quello del distretto Fermano della calzatura, all'interno del quale si trovano oggi circa 4.428 imprese, delle quali 3.389, il 98,09% ha meno di 49 addetti, e con numero totale di occupati nell'area distrettuale di 29.851 unità⁴. Infine abbiamo realizzato un'intervista al Direttore del consorzio Fermano Export, uno dei consorzi di questo settore che meglio si è mosso in questi anni per trovare una sua posizione nel mercato cinese, e che oggi può già raccogliere i frutti di quella che è stata la sua strategia di internazionalizzazione nei confronti di questo mercato.

Nel quarto ed ultimo capitolo, ci siamo concentrati su un altro aspetto rilevante quando si parla di internazionalizzazione d'impresa e delle strategie da attuare, quello del marketing territoriale e quindi del nuovo ruolo che le singole regioni hanno assunto per vendere, come nel campo del marketing industriale, il proprio prodotto territorio. Oltre all'approccio teorico necessario per capire il nuovo ruolo che viene dato oggi al territorio, abbiamo voluto analizzare anche alcuni casi di *best practices* realizzate da altre realtà regionali dell'Italia centro settentrionale. I tre casi scelti si riferiscono tutti a diversi tipi di pratiche.

Il primo caso è quello dell'ITP, l'Agenzia per gli investimenti in Piemonte e Torino, che rappresenta un vero caso di eccellenza per la l'attrazione degli investimenti nel territorio piemontese, e dei risultati ottenuti in questi anni grazie al lavoro svolto dall'Agenzia. Il

³ ISTAT "I distretti industriali" 8° censimento generale dell'industria e dei servizi 2001, www.istat.it

⁴ Dati, Distretto della calzatura di Fermo, Scheda distrettuale a cura di Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani

secondo caso è invece quello della regione Toscana, di cui abbiamo voluto mettere in luce il lavoro svolto da Artex, Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana, e dell'interessante progetto di Toscana Interiors, che unendo imprese industriali ed artigiane riesce a fornire un prodotto completo all'interno dell'offerta dell'arredo *contract*. In ultimo abbiamo voluto concentrarci sulla migliore pratica utilizzata ormai da qualche anno dalla Regione Lombardia, quella del progetto SPRING, che ha lo scopo di creare capitale umano, fornendo ad una gamma di imprese molto diversificate assistenza tecnica, grazie all'aiuto in azienda di un Temporary Export Manager (Tem), e di uno stagista, dando così alle stesse quelle competenze e conoscenze che spesso mancano alle aziende, specialmente le piccole e piccolissime.

Le tre pratiche che abbiamo deciso di analizzare sono necessarie per poter fare un confronto costruttivo col caso della Regione Marche che abbiamo deciso di analizzare, sono stati scelti anche dei casi in cui fosse possibile trovare delle similitudini con le Marche. Il problema dell'immagine, per esempio, su cui ha molto lavorato il Piemonte, e sul cui campo le Marche stanno facendo grossi progressi. Sul progetto di Toscana Interiors, che potrebbe essere preso come spunto per aiutare il comparto regionale marchigiano dell'arredo-mobilità, e delle aziende per la lavorazione del legno, che di fatto in questi anni ha risentito molto della crisi. In ultimo l'esperienza Spring della Regione Lombardia, che è stata scelta proprio per la sua peculiarità di assistenza a quelle piccole e medie imprese che spesso più delle altre trovano difficoltà ad affacciarsi ai mercati stranieri, e per l'esportabilità che questa esperienza potrebbe avere non solo nel territorio Marchigiano, ma anche in altre regioni italiane.

Il confronto quindi viene visto come positivo, al fine di capire cosa si è fatto, e soprattutto cosa ancora si potrebbe fare per migliorare il lavoro di un governo regionale, nel nostro caso quello delle Marche, migliorare la sua policy per l'internazionalizzazione, e rendere così più efficaci delle pratiche, che ormai si mostrano necessarie se si vuole restare competitivi in un mercato sempre più globale.

CAPITOLO 1

TAPPE FONDAMENTALI DEI RAPPORTI ITALIA-CINA, DAI PRIMI CONTATTI AI GIORNI NOSTRI

1.1. I ROMANI, MARCO POLO, MATTEO RICCI E LA CINA DEL 1900

L'origine delle relazioni tra l'Italia e la Cina vanno ricercate già ai tempi degli antichi romani, quando Marco Aurelio Antonino nel 166. d.C aveva inviato un'ambasceria nelle lontane terre cinesi, come simbolo dell'unione tra le due principali civiltà di allora. L'ambasceria aveva probabilmente, lo scopo di ricercare nuovi affari, e per quanto ne sappiamo a noi non è giunta nessuna relazione scritta di quello che avvenne durante questa spedizione. Per avere delle notizie più attendibili si dovranno aspettare altri mille anni, e la reggenza della dinastia mongola degli Yuan, che a differenza dei loro predecessori tolleravano le diverse religioni e furono disposti a farsi assistere da turchi, persiani, e anche europei. Sarà grazie ai Mongoli, che tra la fine del 1200 e la prima metà del 1300 tantissimi religiosi occidentali e mercanti giunsero in Cina, tra questi Marco Polo è il più noto. Egli giunse in Cina nel 1275, e vi risiedette per 17 anni, descrivendo in un libro, intitolato inizialmente Catai, e poi chiamato il Milione, la sua esperienza nel lontano Oriente⁵.

Sul fronte dei religiosi occidentali, i primi che si avvicinarono alla cultura e alla realtà cinese furono i gesuiti, tra i missionari prescelti quello su cui vorremmo soffermarci è Matteo Ricci da Macerata, Ricci giunse in Cina nel 1583, ma il suo cammino per giungere fino a Pechino e entrare nella città imperiale fu molto lungo, e vi riuscì solo dopo 28 anni di opera missionaria in Cina. I gesuiti si erano resi conto che per avvicinarsi al grande popolo cinese, dovevano mostrare innanzitutto deferenza e rispetto nei confronti della loro antica civiltà. Ricci decise quindi di presentarsi non come un gesuita, giunto in Cina con il solo scopo di convertire i cinesi al cristianesimo, ma come "mandarino occidentale", come studioso venuto per dialogare e confrontarsi su un piano di parità. Dopo molti anni trascorsi in Cina, nel 1601 Ricci riuscì finalmente a giungere a Pechino, dove ottenne il patronato dell'imperatore Wan Li, grazie anche alle sue conoscenze di astronomia, geometria, filosofia e geografia. Altro aspetto importante per la riuscita della sua missione, fu l'approccio che Ricci ebbe nei confronti dei riti Confuciani, primo fra tutti quello di onorare gli antenati. Egli comprese che i

⁵ Giuliano BERTUCCIOLI, Federico MASINI, *Italia e Cina*, Roma-Bari, Laterza, 1996, p.5.

cinesi, soprattutto quelli appartenenti alla classe colta, non avrebbero mai rinunciato al confucianesimo e alle sue tradizioni, per sostituirlo con la religione cristiana. Secondo la sua teoria, e grazie all'esperienza maturata durante gli anni di permanenza in Cina, lo studio dei classici, le relazioni di amicizia con letterati, le pratiche confuciane non erano pratiche di idolatria, ma semplicemente consuetudini di contenuto etico, ormai radicate nella vita quotidiana. Nonostante i suoi sforzi, come missionario, e come scienziato, il gesuita Ricci non ebbe la fortuna di vedere come si concluse la sua opera di conversione. Morì nel 1610, a 58 anni⁶, e venne sepolto nel cimitero di Zhalan a Pechino. Successivamente il Papa, influenzato da altri religiosi, non accettò le tesi promosse da Ricci, e la "Questione dei riti"⁷ come venne nominata andò avanti fino all'inizio del Diciottesimo secolo, quando terminò con la sconfitta dell'ordine dei gesuiti. Le pratiche del confucianesimo non vennero riconosciute compatibili con la religione cattolica, i papi vietarono ai cinesi che si erano convertiti, di praticare il culto degli antenati, e di rimando gli imperatori vietarono ai sudditi di convertirsi al cristianesimo, e ai missionari di risiedere in Cina.

Per trovare altre tracce della presenza italiana in Cina si deve fare un ulteriore passo avanti nel tempo e giungere fino alla prima metà del Diciannovesimo secolo, quando nel 1839 le principali potenze europee costrinsero la Cina ad aprirsi al commercio con l'estero a condizioni svantaggiose.

I cinesi dovettero concedere agli stranieri, delle aree specifiche in quartieri di importanti città, le famose concessioni. E iniziò così un lungo periodo di trattati ineguali durato quasi cento anni, che mise a rischio anche la sovranità cinese. Inizialmente l'Italia non poté competere con le altre potenze europee, e sarà solo dopo la sua unificazione nel 1866 che venne stipulato il primo trattato ineguale, con il quale si garantivano all'Italia gli stessi vantaggi raggiunti dagli altri paesi. Con la fine della rivolta dei Boxer nel settembre del 1901, e la sconfitta di questi a favore dell'Alleanza delle otto nazioni, che aveva organizzato una spedizione internazionale per liberare le legazioni straniere, pure l'Italia ottenne una ricompensa per l'aiuto militare fornito: 70 milioni di franchi per spese militari, 2 milioni per danni a persone o cose e una concessione, in affitto perpetuo, di mezzo chilometro quadrato nella città di Tianjin, un porto marittimo a un centinaio di chilometri da Pechino⁸.

⁶ Joseph SHIH, *Matteo Ricci mediatore tra l'occidente e la Cina*, in Venezia e l'oriente. Atti del 25° convegno di alta cultura, Firenze, L.S Olschki, 1987, p. 85.

⁷ Cfr. Antonella COTTA RAMUSINO, *Matteo Ricci Li Madou, un gesuita nella Cina del XVI secolo*, Rimini, Guaraldi, 1996, p.75.

⁸ Piero CORRADINI, *Italia e Cina: dalle prime relazioni consolari al trattato di pace del 1947*, Mondo Cinese, 76, 1991, cit., p. 23.

Nei primi decenni del 1900 le relazioni con la Cina furono soprattutto di tipo politico, tra il partito comunista italiano e il nuovo partito comunista cinese, nato nel 1921. Gli eventi storici di quegli anni, tuttavia, non facilitarono i contatti tra i due partiti, da una parte il Pcd'I alla fine del 1926 era stato bandito da Mussolini, e dall'altra il Pcc si era trovato a dover combattere una lunga ed estenuante guerra civile contro il Kuomintang, che si concluse solo nel 1946. Nel periodo dell'Italia fascista, i rapporti che si erano sviluppati precedentemente con la Cina nazionalista continuarono, e tra i personaggi che contribuirono maggiormente al mantenimento delle relazioni italo-cinesi, bisogna ricordare Galeazzo Ciano. Ciano che era stato inviato in Cina come viceconsole con funzioni di segretario a Pechino nel 1928⁹, vi ritornò poi una seconda volta come console a Shanghai, fino al suo rientro in Italia nel 1933. Durante questi anni, il governo fascista tentò di instaurare dei rapporti bilaterali con la Cina in diversi campi. E nel 1935 l'Italia fu il primo paese occidentale a trasformare la sua legazione a Nanchino in una vera e propria ambasciata. Tuttavia, proprio quando si era iniziato a lavorare per una cooperazione più proficua tra i due paesi, ancora una volta gli eventi storici portarono l'Italia a fare un passo indietro. Il governo fascista abbracciò le idee del nazismo, e quando nel 1940 Mussolini firmò il patto tripartito con Berlino e Tokyo divenne ben chiara la posizione che l'Italia aveva deciso di occupare nella scacchiera internazionale, e inevitabilmente anche il nostro ruolo in Cina dovette cambiare.

Va ricordato però che in epoca fascista non tutte le esperienze furono negative. La presenza italiana crebbe rispetto agli ultimi decenni del 1800. Il governo fascista aveva infatti inviato negli anni diversi consiglieri ai nazionalisti, e anche aiuti nel campo dell'aeronautica militare. Grazie al lavoro diplomatico, e alle attività che abbiamo menzionato prima, sempre nello stesso periodo anche la comunità italiana aumentò di numero. In campo economico, all'inizio degli anni Trenta, le esportazioni italiane verso la Cina raggiunsero livelli rispettabili, vicino a quelli francesi. Tutto il lavoro fatto fino a quel momento, era stato fondamentale per avvicinarsi alla Cina, sotto diversi punti di vista, ma i risultati della Seconda guerra mondiale portarono nuovamente il Governo italiano a dover ricominciare tutto da capo subito dopo la fine della Seconda guerra mondiale nel 1945.

⁹ Daniele VARE', *Il diplomatico sorridente*, Milano, Mondadori, 1942, p.416.

1.2. IL RIAVVICINAMENTO DOPO LA SECONDA GUERRA MONDIALE

Tra il marzo del 1943 e il luglio del 1944 il regime fascista prima, e la Repubblica di Salò dopo, avevano già rinunciato a gran parte dei diritti speciali che l'Italia aveva avuto in Cina fino a quel momento¹⁰. Una volta ripresi i contatti con Chiang Kai-shek, si sarebbe dovuto solo rinunciare ai trattati ineguali in modo autonomo, per sottolineare il sentimento di amicizia che da tempo legava l'Italia alla Cina. Tuttavia questo non avvenne, e con la firma dei trattati di pace (Parigi 1947) il governo fu costretto a rinunciare alla concessione italiana di Tianjin e a tutti i diritti speciali. La situazione rispetto al 1091 si era quindi completamente ribaltata, allora l'Italia aveva imposto sanzioni alla Cina, dopo la rivolta dei Boxer, adesso invece eravamo noi ad essere dalla parte degli sconfitti.

La situazione non si presentava ottimista per il Governo italiano, e la situazione diventò ancora più difficile, a causa di un evento che di fatto cambiò le sorti di questo paese. Il 1° ottobre del 1949¹¹, Mao Zedong proclamò la nascita della Repubblica Popolare Cinese, la vittoria dei comunisti sui nazionalisti aveva portato con sé il problema del riconoscimento del nuovo governo comunista. Questo da parte sua era pronto a stabilire relazioni diplomatiche con gli altri paesi, ma ad alcune condizioni, in primis la fine di ogni contatto con i nazionalisti, che nel frattempo si erano rifugiati a Taiwan. Come molti paesi europei, anche l'Italia alla fine del 1949 richiamò i suoi ambasciatori a Nanchino, lasciando solo qualche funzionario nelle sedi di Shanghai, Pechino e Tianjin, e mantenendo sempre rapporti con la Repubblica di Cina a Taiwan.

I Pochi diplomatici di basso rango che erano rimasti in Cina, vennero fatti rientrare alla fine del 1952, quando con la conclusione della guerra di Corea, la Cina comunista si era richiusa in se stessa. Tutte le comunità di stranieri scomparvero, e gli italiani che da tempo si erano trasferiti in Cina persero tutte le loro proprietà¹². Va sottolineato che nonostante la chiusura di quegli anni, e la totale ostilità americana a qualsiasi tipo di rapporto con la Cina, la classe imprenditoriale italiana da tempo prestava attenzione all'immenso mercato cinese, e alle sue potenzialità. Ed è per questo motivo che alcuni imprenditori Italiani, come Giorgio La Pira¹³, ed Enrico Mattei, in modo indipendente dall'America, riuscirono a realizzare delle iniziative volte a spingere l'Italia verso il mercato cinese e le sue possibilità.

¹⁰ Cfr. Guido SAMARANI, "An historical turning point: Italy's relation with China before and after 8 September 1947", in *Journal of Modern Italian Studies*, 15:4, 2010 pp. 591-592

¹¹ Guido SAMARANI, *La Cina del novecento, dalla fine dell'Impero ad oggi*, Torino, Einaudi, 2004, p. 186.

¹² Mario Filippo PINI, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*, Roma, L'Asino d'oro, 2011, p. 75.

¹³ Cfr. Vittorino COLOMBO, "Un amico della Cina: Giorgio La Pira", in *Mondo Cinese*, 21, 1978, p. 115.

Nel 1957, sotto pressione degli inglesi, gli americani furono costretti a fare dei passi in dietro sulle restrizioni delle esportazioni strategiche verso la Repubblica popolare cinese imposte dal blocco occidentale dopo la guerra di Corea. L'Italia stessa ebbe la possibilità di trarre vantaggio da questa situazione, e cominciò ad esportare ferro, fertilizzanti, acciaio, macchinari. Per dimostrare come cambiò il livello delle esportazioni italiane in quel periodo basta fare un confronto tra il totale delle esportazioni tra il 1950 e il 1958. Mentre nel 1950 delle esportazioni Italiane con la Cina ammontavano a 574 milioni di lire, nel 1958 si erano raggiunti i 29 miliardi di lire, con un attivo (a favore dell'Italia) di 8,11 miliardi di lire¹⁴. L'allora presidente dell'Eni Enrico Mattei, seppe anch'esso approfittare di questa atmosfera positiva, e organizzò un suo primo viaggio in Cina nel 1958, Mattei non fu pienamente soddisfatto della sua missione, ed è per questo che si preparò a tornarvi una seconda volta, ma alla fine rinunciò al viaggio, forse perché durante la prima missione non aveva avuto l'onore di essere stato ricevuto dal presidente Mao, e non vi era nessuna assicurazione che avrebbe ottenuto l'incontro in previsione del secondo viaggio¹⁵. Tuttavia come sappiamo morì in un incidente aereo nel 1962, e non assistette alla firma del primo contratto per la realizzazione di un impianto nel settore degli idrocarburi, concluso tra la Snam progetti, consociata della Eni, e la Cina nel dicembre del 1963. Sia i nazionalisti che gli americani protestarono inutilmente per la firma di questo contratto, giustificando la sua realizzazione, perché non incluso nella lista dei prodotti che non venivano sottoposti a restrizioni da parte degli occidentali nei confronti della Cina. Questo è solo un esempio del fatto che i tempi stavano cambiando, e che prima o poi tutti avrebbero dovuto rivedere la propria posizione nei confronti della Repubblica Popolare Cinese. Nel processo di avvicinamento alla Cina il 1964 fu' un anno fondamentale, venne aperta a Pechino una sede dell'Istituto del commercio estero (ICE), e i cinesi aprirono un ufficio dipendente dal Consiglio cinese per lo Sviluppo del Commercio Estero a Roma, entro la fine dello stesso anno si concluse anche l'accordo per l'apertura nelle rispettive capitali di uffici semi-diplomatici. La Cina vedeva di buon occhio l'apertura di questi uffici, e immaginava che questo fosse solo il primo passo del governo Italiano verso un riconoscimento ufficiale, per di più gli uffici avevano sin dall'inizio concordato privilegi che di solito sussistevano tra Stato e Stato, come esenzioni doganali, e passaporti diplomatici. In realtà il riconoscimento non era proprio imminente, passarono ancora cinque anni prima che nel 1969, il neo ministro degli Esteri, Pietro Nenni, dichiarasse in parlamento che era giunto il momento di riconoscere la Repubblica Popolare Cinese. I negoziati per il

¹⁴ Mario Filippo PINI, *Italia e Cina , 60 anni tra passato e futuro*, Roma, L'Asino d'oro, 2011, p. 82.

¹⁵ Guido SAMARANI, *Enrico Mattei e la Cina*, in *Enrico Mattei. Il comandante partigiano, l'uomo politico, il manager di stato*, a cura di Davide GUARNIERI, Pisa, BFS, 2007, p. 96.

riconoscimento reciproco quindi iniziarono solo nel febbraio del 1969 e si conclusero il 6 novembre del 1970, dopo ventuno mesi di trattative¹⁶. I negoziati, va sottolineato, durarono a lungo non per la debolezza del governo italiano, infatti anche i canadesi che avevano una situazione politica più stabile di quella Italiana, impiegarono comunque quasi lo stesso tempo per concludere i negoziati congiunti, ma a causa della complessità della situazione cinese, influenzata in quegli anni dalle conseguenze della Rivoluzione culturale, e dalla minaccia sovietica che incombeva sulle frontiere cinesi. Grazie al riconoscimento ufficiale dell'Italia, e del Canada, e di altri paesi che seguirono questo esempio, come il Brasile, la Cina riuscì a raggiungere quello che era il suo più grande obiettivo a livello internazionale, quello di estromettere Taiwan dall'Onu per prenderne il suo posto. Grazie alla sua strategia, 25 ottobre del 1971, la Repubblica Popolare Cinese veniva riconosciuta come unico governo legittimo della Cina¹⁷. L'Italia stabilì così relazioni ufficiali con la RPC, e concluse per sempre i suoi rapporti con la Repubblica di Cina.

1.3. LE RELAZIONI UFFICIALI DOPO IL RICONOSCIMENTO DELLA REPUBBLICA POPOLARE CINESE NEL 1970

Le relazioni diplomatiche erano ormai avviate, e la macchina della diplomazia era stata subito messa in funzione. L'Italia non riuscì ad avere indietro le sue concessioni territoriali a Pechino, Shanghai, Tianjin, e Hankow¹⁸, ma gli venne dato a Pechino un rettangolo della grandezza di un ettaro, che conteneva tre edifici, uno per la cancelleria, uno per gli appartamenti degli impiegati dell'ambasciata, ed un terzo come residenza dell'ambasciatore¹⁹. Il riconoscimento diede slancio anche ai rapporti economici tra i due paesi, il 1972 fu un anno positivo per l'Italia, che vedeva una situazione interna più distesa, con scioperi e agitazioni in diminuzione e le attività produttive in ripresa. Nel settembre dello stesso anno, i cinesi organizzarono a Roma un'esposizione di loro prodotti, la prima esposizione esclusivamente cinese mai inaugurata in Europa. Il mese successivo fu invece l'Italia ad inaugurare un'esposizione industriale plurisettoriale, portando in Cina più di 290 ditte italiane, i padiglioni italiani ricevettero oltre 20.000 visitatori, venuti a vedere i prodotti di un'economia occidentale ancora poco nota per molti di loro. Solo per riportare qualche cifra significativa,

¹⁶ Cfr. Paola Olla BRUNDU, "Pietro Nenni, Aldo Moro e il riconoscimento della Cina Comunista", in *Le carte e la storia*, 10:2, 2004.

¹⁷ Guido SAMARANI, *La Cina del novecento, dalla fine dell'Impero ad oggi*, Torino, Einaudi, 2004, p. 293.

¹⁸ Grande porto fluviale sullo Yangtze, oggi noto come Wuhan.

¹⁹ Mario Filippo PINI, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*, Roma, L'Asino d'oro, 2011, p. 140-141.

sempre nel 1972, le esportazioni verso la Cina, che da qualche anno si attestavano tra i 35 e i 38 miliardi di lire, raggiunsero i 44,8 miliardi²⁰, rispetto al totale delle nostre esportazioni, il valore delle vendite in Cina era solo 0,4 %, mentre per i cinesi il valore degli scambi con l'Italia raggiungeva il 2,5 % del totale, questo per le esportazioni italiane non era un dato sorprendente, ma comunque un progresso se paragonato agli anni di stasi che avevano colpito l'economia del paese. I prodotti che venivano esportati erano gli stessi degli anni precedenti: fibre sintetiche e filati, acciaio e ferro, macchine utensili, materie plastiche e concimi chimici. Anche le importazioni erano sempre uguali: legumi, seta grezza e artigianato²¹. La Cina già allora era un mercato molto complesso e difficile da penetrare, gli unici enti autorizzati a trattare con l'estero erano le corporazioni pubbliche, che cercavano di ottenere sempre i prezzi migliori. La Cina, inoltre, non importava beni di consumo, ma soltanto macchinari, e tecnologia necessari per sviluppo pianificato. Forse proprio la tipologia dei prodotti esportati verso la Cina fu uno dei motivi per cui il volume delle esportazioni andò diminuendo, a fasi alterne, negli anni successivi al 1972. Ad esempio nel 1973 i cinesi esportarono verso l'Italia per 75 miliardi, circa il 50% in più rispetto ai 49,2 miliardi dell'anno precedente²², mentre il valore delle esportazioni italiane era rimasto quasi invariato rispetto al 1972. Nei due anni successivi la presenza italiana nel mercato cinese scese dal 2,5% al 1,6 %. Un altro fattore del lento progresso dell'Italia è senza dubbio, la mancanza nel sistema italiano di una politica organica e coesa nel campo del commercio estero, ma va specificato che questo ritardo nasce anche da una competizione sempre più pressante a livello internazionale. La Cina dall'altra parte non commerciava solo con l'Italia, e paesi come gli Stati Uniti o il Canada erano più preparati di noi nel fornire alla Cina granaglie, nel campo alimentare, o aeromobili nel campo dell'aviazione.

In questa situazione generale che vedeva le altre potenze europee sempre più presenti in Cina dal punto di vista politico ed economico, e l'Italia sempre più in disparte rispetto alle altre potenze industrializzate. La Confindustria organizzò nel 1975, una missione in Cina, guidata dal presidente Agnelli, a cui parteciparono esponenti di rilievo, tra cui Leopoldo Pirelli, Vittorio Merloni, e altri industriali, che da lì a pochi anni avrebbero instaurato costruttivi rapporti con la Repubblica Popolare Cinese.²³ Gli sforzi fatti dai nostri imprenditori più intraprendenti, subirono tutti una battuta d'arresto nel 1976, prima con la morte di Zhou

²⁰ Franco CARBONETTI, *“Interscambio italo-cinese: esperienze e prospettive”*, in *Mondo cinese*, 1, 1973, p.103.

²¹ Mario Filippo PINI, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*, Roma, L'Asino d'oro, 2011, p.151.

²² Franco CARBONETTI, *“Interscambio italo-cinese: esperienze e prospettive”*, in *Mondo cinese*, n. 1, 1973, p. 101.

²³ Roberto BAGNOLI, *“Il governo, visita in Cina”*, *Corriere della Sera* del 10 settembre 2006, p. 11-12.

Enlai, e poi con quella di Mao Zedong il 9 settembre dello stesso anno, forse è anche per questo motivo che quando il 9 ottobre del 1979 venne inaugurata una mostra industriale tutta italiana, per la promozione di macchine da imballaggio e apparecchiature elettriche, i cinesi prestarono pochissima attenzione all'evento. Di fatto con la morte di Mao si chiudeva un'era della storia della Repubblica Popolare Cinese, ed ora la Cina doveva decidere verso che direzione andare.

Il biennio successivo alla scomparsa di Mao vede come protagonista la figura di Deng Xiaoping. Dopo essere stato riabilitato Deng seguì la strada delle quattro modernizzazioni tracciata precedentemente da Zhou Enlai²⁴, e diede un nuovo slancio al progresso del paese, intensificando le relazioni economiche che si avevano già con paesi come gli Stati Uniti, e l'Europa occidentale. Il Governo italiano guidato allora da Giulio Andreotti, inviò in Cina il ministro degli Esteri Arnaldo Forlani, il quale ebbe la fortuna di giungervi in un momento in cui il paese stava vivendo un nuovo slancio economico. Grazie al suo lavoro i rapporti tra i due paesi divennero sempre più frequenti e fruttuosi. Come già ribadito l'Italia non era allo stesso livello di potenze quali la Germania e la Francia, ma aveva delle tecnologie competitive, di certo utili per un paese economicamente arretrato come la Cina. Grazie al lavoro di Forlani, le visite ufficiali tra i due paesi aumentarono, raggiungendo quasi il numero di quelle programmate da altri paesi europei. Solo per citare alcuni esempi, quando il ministro degli Esteri cinese, Huang Hua, si recò in Europa per una visita ufficiale nel 1978, incluse anche Roma nel suo tour, ed ebbe modo di visitare la Italsider di Bari, e la Fiat a Torino²⁵. Un anno dopo, nel 1979, fu invece il primo ministro Hua Guofeng a venire in Italia, e in questa occasione i due paesi firmarono tre accordi, uno per la cooperazione economica, un secondo per la cooperazione scientifica, e un terzo per quella tecnica e culturale. Inoltre si stabilì l'apertura di consolati rispettivamente a Shanghai e a Milano.

Secondo alcune statistiche dell'Unione Europea, alla fine degli anni 80 gli scambi commerciali con la Cina erano di 495 milioni di Ecu²⁶, una cifra di poco inferiore rispetto ai 552 milioni della Francia, e ai 538 milioni dell'Inghilterra, ma molto lontana dai 1.402 milioni della Germania, che già allora sottolineava il suo vantaggio sugli altri partner europei²⁷. Di certo questi dati erano incoraggianti, rispetto alle prospettive avanzate nel 1973 degli studiosi

²⁴ Nel suo ultimo discorso pubblico Zhou Enlai rilancia la necessità delle "quattro modernizzazioni": agricoltura, industria, difesa, scienza e tecnologia.

²⁵ Mario Filippo PINI, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*, Roma, L'Asino d'oro, 2011, p. 174.

²⁶ Ecu (European Currency Unit) unità unitaria di conto istituita nel 1979 dai paesi membri della Cee. Dal 1° gennaio 1999 è stata sostituita dall'euro.

²⁷ *External and intra-European Union Trade. Statistical Yearbook*. Pubblicazione dell'Unione europea, 2000, pp.115,127,135,159.

di allora, che avevano ipotizzato un volume di esportazioni per soli 160 milioni di dollari²⁸. I progressi fatti in quegli anni avevano portato i suoi frutti, ma l'incapacità dell'Italia stava sempre nella mancanza di presentare dei progetti importanti da poter localizzare in Cina. Tra la fine degli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta, la Cina aveva ormai messo in atto le riforme necessarie per un rapido sviluppo mentre l'economia italiana stava vivendo un periodo molto positivo, nel 1986 il PIL aveva raggiunto i 599, 8 miliardi di dollari, superando anche quello inglese, tanto che si era parlato di un secondo miracolo italiano²⁹. In una fase così positiva e fruttuosa per l'economia nazionale, il governo basandosi sulla legge per gli aiuti ai paesi in via di sviluppo (n.38 del 1979) concluse un accordo di collaborazione con il governo cinese, per il biennio 1982-84, che consisteva nel prestito di 48 milioni di dollari per crediti di aiuto, e 25 milioni per doni³⁰. I primi erano crediti a prestiti agevolati per la realizzazione di progetti in Cina affidati a imprese italiane, i 25 milioni per doni erano invece fondi messi a disposizione dall'Italia per pagare di tasca propria beni specifici, sempre forniti da imprese italiane, come macchinari, necessari per lo sviluppo industriale. L'ammontare di questi fondi crebbe rapidamente negli anni successivi, tanto che nel terzo programma triennale (1987-89) i crediti di aiuto raggiunsero quota 576 milioni di dollari, e i doni arrivarono a 95 milioni di Dollari. I progetti per i quali erano usati questi fondi erano di ogni tipo, ma per lo più erano destinati a quelli legati direttamente allo sviluppo, e non ai beni di consumo³¹. Un esempio di progetto, che venne realizzato per sostenere un' impresa italiana, fu la costruzione a Tianjin, di uno stabilimento per la produzione di tubi senza saldature³². Di progetti come questo ne vennero realizzati molti in quegli anni, finanziati dal governo italiano, e in parte coi crediti di aiuto che equivalevano a sussidi messi a disposizione dalle ditte fornitrici. Proprio grazie a questi a metà degli anni 80 l'Italia era stato il paese che aveva fatto il più rapido salto di crescita negli scambi commerciali con la Cina.

I problemi che si andarono ad affrontare in questa fase storica, non furono tanto legati alla realizzazione di questi progetti, tanto più la post-produzione. Le imprese coinvolte, una volta concluso l'affare e messo in funzione l'impianto, non riuscivano a fornire un'adeguata manutenzione e assistenza, e questo non permise né alle imprese né al sistema Italia di

²⁸ Franco CARBONETI, *"Interscambio italo-cinese: esperienze e prospettive"*, in *Mondo cinese*, n. 1, 1973, p. 107.

²⁹ Dati Ocse.

³⁰ Renzo PAVOLINI, *"Modalità tecniche e prospettive nell'interscambio tra Cina e Italia"*, in *Mondo cinese*, n. 58, 1987, p. 36.

³¹ Cfr. Mario Filippo PINI, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*, Roma, L'Asino d'oro, 2011, p. 190.

³² Massimo IANNUCCI, *"La politica della cooperazione italiana in Cina"*, in *Mondo cinese*, n.103, 2000.
http://www.tuttocina.it/mondo_cinese/103/103_iann.htm

investire capitali in progetti che fossero durevoli nel tempo, come invece stavano iniziando a fare i nostri concorrenti europei.

1.4. DAL POST TIAN'ANMEN ALLA FINE DEGLI ANNI NOVANTA

Nei dieci anni successivi alla riforma di apertura voluta fortemente da Deng, il sistema economico cinese subì grossi cambiamenti, oltre al miglioramento del livello di vita, e il progressivo arricchimento di una fascia della società, aumentarono anche la corruzione e le ingiustizie, la situazione nel paese stava mutando velocemente e non deve stupire il fatto che ad un certo punto della storia la situazione sfuggì di mano al Partito. Gli eventi di Piazza Tian'anmen, e l'uccisione di manifestanti e studenti che protestavano pacificamente, avvenuta nella notte tra il 3 e 4 giugno, è un argomento di cui si è ampiamente parlato. Quello che invece va sottolineato, sono le ripercussioni che questo evento ebbe, e come reagirono i paesi occidentali. Le dichiarazioni di condanna da parte di tutti non mancarono, gli Stati Uniti imposero sanzioni, e i paesi della comunità europea fecero lo stesso. L'Italia si limitò a sospendere le visite ufficiali, bloccare i crediti di aiuto e la vendita di armi. Per un anno si interruppero i rapporti bilaterali, ma già nel 1991 l'Italia era tornata su i suoi passi, lentamente aveva ripreso i contatti, e quello stesso anno aveva inviato il ministro degli Esteri Gianni De Michelis a Pechino, per controllare quale fosse la situazione in vista della visita ufficiale del Presidente del Consiglio Andreotti, quello stesso autunno³³. Sempre in questa non troppo lenta fase di riavvicinamento, il governo Italiano aveva stanziato, nell'ambito degli aiuti allo sviluppo, 600 miliardi di lire per la costruzione del nuovo quartiere di Pudong a Shanghai, i fondi però non arrivarono mai, e restarono sulla carta a causa dello scandalo di tangentopoli scoppiato proprio in quegli anni, che travolse il governo italiano e che causò il blocco di tutti gli aiuti allo sviluppo³⁴.

Tutti i progetti di cooperazione vennero interrotti, e la Cina che proprio in quegli stessi anni era stato il partner principale delle collaborazioni italiane, fu anche la prima vittima dei tagli che l'Italia si trovò costretta a fare. La crisi che venne ad innescarsi, mise in evidenza i limiti del modello scelto dal governo italiano, che aveva fino a quel momento favorito le grandi imprese e i progetti infrastrutturali, invece di concentrarsi sulla costruzione di un modello economico-politico atto a sostenere in modo sistematico e costante gli investimenti delle

³³ Cfr. Guido SAMARANI, Laura DE GIORGI, *Lontane, vicine. Le relazioni fra Cina e Italia nel Novecento*, Roma, Carocci, 2011, p. 142.

³⁴ Cfr. Mario Filippo PINI, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*, Roma, L'Asino d'oro, 2011. p. 202.

piccole e medie imprese in Cina. Dopo il 1992 e lo scandalo di Tangentopoli, per quasi tre anni nessun ministro degli Esteri italiano si recò in Cina. E quando alla fine l'Italia decise di tornare su i suoi passi, forse era già troppo tardi. La visita del presidente del Senato Giovanni Spadolini nel febbraio del 1994, aveva messo in luce la nostra posizione di svantaggio rispetto ad altri partner europei, e forse è anche per questo motivo che nel 1995, per dimostrare di voler recuperare il tempo perduto, l'Italia firmò un nuovo protocollo d'intesa per la cooperazione bilaterale tra i due paesi, privilegiando questa volta le piccole e medie imprese, e individuando i settori dove il contributo di queste poteva essere maggiormente significativo: sanità, ambiente, tutela dei beni culturali, formazione³⁵. Nello stesso periodo, anche i fondi per lo sviluppo precedentemente assegnati ai progetti di Pudong, vennero riutilizzati a sostegno delle piccole e medie imprese sino-italiane, grazie anche all'apertura di linee di credito dedicate. Nella seconda metà degli anni Novanta grazie soprattutto al lavoro del ministro degli Esteri Lamberto Dini, il governo si adoperò a rinsaldare le relazioni italo-cinesi. Il ministro visitò la Cina, ben due volte nel 1996 e nel 1997. Contemporaneamente il governo italiano si mostrò a favore dell'entrata della Cina nell'Organizzazione mondiale del commercio (WTO), consapevole ormai di dover necessariamente accettare l'ingresso della Cina nella cerchia delle grandi potenze emergenti. L'impegno del governo italiano venne riconosciuto dalla Cina, con la visita del presidente della RPC Jiang Zemin nel 1999, e l'anno successivo con quella del premier Zhu Rongji. Nonostante l'Italia cercasse di consolidare i rapporti sino-italiani e stesse provando ad uscire dalla crisi che aveva investito il paese e il governo all'inizio degli anni 90, in quegli stessi anni grandi imprese globali americane ed europee cominciarono ad arrivare in Cina, tra le prime, Kentucky fried chicken (Kfc)³⁶, Avon, la Fedex (servizi postali) e il marchio francese della grande distribuzione Carrefour, queste intuirono le grandi possibilità di sviluppo del mercato cinese, e investirono, correndo anche grossissimi rischi. Oggi queste aziende raccolgono il frutto della loro lungimiranza, e della loro intelligenza. L'Italia invece, pur essendo dotata di tutte queste qualità non è stata in grado di fare sistema. E la mancanza di grandi gruppi, e di risorse finanziarie sostanziose da investire non ha aiutato il paese a rimanere competitivo sul mercato. Un ulteriore segnale di debolezza del sistema economico italiano è stata la scarsa propensione agli investimenti diretti (IDE), che durante gli anni 90 rappresentavano, il principale motore della crescita cinese assieme all'export. Il valore degli investimenti era inferiore a quello di Germania e Francia e

³⁵ Guido SAMARANI, L. De Giorgi, *Lontane, vicine. Le relazioni fra Cina e Italia nel Novecento*, Roma, Carocci, 2011, p. 144.

³⁶ Zachary KARABELL, *Superfusion, How China and America became one economy and why the world's prosperity depends on it*, New York, Simon & Schuster, cit., p.80.

nella maggior parte dei casi ad investire erano le grandi aziende nazionali, queste rappresentavano il 75% degli investimenti totali, mentre solo 8% si poteva attribuire alle piccole e medie imprese. In quegli anni ad attirare l'imprenditoria italiana era soprattutto il basso costo del lavoro, e la Cina si presentava come la meta perfetta per delocalizzare specialmente per la produzione di beni di consumo; si trattava però delle stesse categorie di prodotti, dove nel decennio successivo, l'Italia avrebbe scoperto di avere una diretta competizione con la Cina. Da questo fattore è derivata anche la successiva crisi dell'economia italiana, che ha colpito soprattutto quelle piccole e medie imprese, ricche di risorse materiali e know-how, ma connotate da una inadeguatezza strutturale, che non hanno avuto modo di affacciarsi al mercato cinese in maniera efficace e assistite da un governo poco coordinato e contraddittorio nelle sue scelte. La situazione che abbiamo messo in luce può essere spiegata chiaramente dai dati, del 1999, relativi al valore degli scambi commerciali con la Cina, che raggiungevano i 6.835 di Ecu, contro i 9.136 francesi, 12.006 inglesi e i 19.727 tedeschi³⁷. L'Italia non aveva più il ruolo di primo piano che aveva occupato durante tutti gli anni Ottanta, e anche nell'ambito della cooperazione allo sviluppo, il nostro ruolo si era molto ridimensionato, legato per lo più ad iniziative di carattere culturale. Quello che iniziò alla fine del 1999 fu un lento declino non solo dell'economia italiana, ma anche del suo peso nella scacchiera internazionale.

1.5. LA CINA E L'ITALIA DOPO IL 2000

La storia contemporanea dei rapporti intercorsi tra Italia e Cina nel primo decennio del ventunesimo secolo è stata caratterizzata da alcuni eventi d'indiscutibile importanza. Primo fra tutti l'entrata della Cina nel World Trade Organization l'11 dicembre del 2001. Grazie alla costante crescita del PIL cinese, che oramai da 25 anni cresce con un tasso medio annuo del 10%, Pechino era ormai pronta a prendere parte al libero mercato. Quello dell'adesione al WTO è stato un lungo e tormentato processo, che era iniziato ancora negli anni 80, quando l'organizzazione era conosciuta come Gatt³⁸. L'adesione aveva riscontrato forti resistenze soprattutto per la situazione politico-sociale del paese, aggravata negli anni 80 da alcuni eventi, come le repressioni di Piazza Tian'anmen nel 1989, la crisi e la dissoluzione dei

³⁷ *External and Intra-European Union Trade*. Statistical Yearbook. Pubblicazione dell'Unione europea, 2000, pp. 115,127,135,159.

³⁸ Gatt "General Agreement on Tariffs and Trade" è un accordo internazionale, firmato il 30 ottobre del 1947 a Ginevra, da 23 paesi, sostituito poi dal WTO, che prende ufficialmente il suo posto dal 1° gennaio 1995.

rapporti con l'Unione sovietica, e il ruolo che il paese stava assumendo come competitor globale, soprattutto nel campo dell'export. Dall'altra parte invece l'Italia aveva subito un grosso cambiamento, con l'adozione e la circolazione della moneta unica tra i paesi membri dell'Unione Europea a partire dal 1° gennaio del 2002. Inoltre va ricordato che l'Unione Europea ha ormai assunto da anni un ruolo insostituibile e che alcune competenze non sono più di pertinenza nazionale, come l'embargo i diritti umani e il commercio internazionale. L'Italia, come tutti i membri dell'Unione europea, si trova oggi a dover affrontare la sua duplice natura, di stato indipendente, e di stato membro dell'Unione europea. Il fatto di essere membri di un organismo sovranazionale, condiziona il nostro peso a livello economico e geopolitico, e questo si trasforma in un limite ogni qualvolta, si è preoccupati per l'ingresso nel mercato unico e in quello italiano di un determinato prodotto cinese, ad esempio calzature o abbigliamento. In un caso come quello dell'accordo multifibre, scaduto nel 2005³⁹, e per il quale si è dovuta trovare una soluzione ad hoc, per evitare l'ulteriore invasione di prodotti made in China, nel nostro mercato, l'Italia non è autonoma di poter affrontare il problema direttamente con la Cina, ma ogni istanza deve prima passare per Bruxelles.

In questi dieci anni si può notare come le relazioni tra Cina e Unione Europea siano cresciute tanto da far diventare l'Europa il primo partner commerciale della Cina nel 2010. Sul piano dei rapporti sino-italiani, l'azione diplomatica italiana è stata positiva, ma segnata sempre, da una forte discontinuità, e l'idea generale è che ancora oggi il ruolo espresso in questi ultimi anni dall'Italia sia inferiore rispetto alle sue reali potenzialità. Secondo gli economisti, la crescita di un qualsiasi paese è legata a 3 fattori, l'export, gli investimenti e la domanda interna. Quella cinese è senza dubbio una crescita basata sull'export e gli investimenti, nel 2007 la Cina ha investito all'estero 19 miliardi di dollari, sebbene la cifra sia senz'altro superiore, ma di questi ben pochi sono arrivati in Italia. I cinesi investono all'estero dove ci sono opportunità, dove possono acquisire materie prime, tecnologie, marchi famosi. L'Italia in questo ambito avrebbe molto da poter offrire e potrebbe essere una valida piattaforma per la distribuzione dei beni cinesi in Europa. Ancora oggi però ci manca la capacità di progettazione e di organizzazione, in pratica manca un'Italia che faccia sistema. Se si vanno, invece a vedere i flussi di Ide dell'Italia verso la Cina, la situazione non varia molto. Nell'ultimo decennio l'Italia ha occupato solo la sedicesima posizione tra i paesi investitori, con una quota di poco superiore allo 0,4% dei flussi totali di Ide in entrata in Cina⁴⁰. Rispetto

³⁹ Per un approfondimento consulta, Simona SEGRE REINACH, *Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda*, volume 4° Orientalismi, Roma, Melteni Editore, 2006, p. 143.

⁴⁰ Marco MUTINELLI, "Gli investimenti italiani: contesto, tendenze, prospettive", in *Mondo cinese*, n.144, 2010, p. 47.

al 2003, in cui gli investimenti delle imprese italiane in Cina erano di circa 35 milioni di dollari, alla fine del 2009, gli investimenti avevano superato i 92 milioni di dollari, e cosa ancora più interessante, questi investimenti non erano tanto finalizzati alla mera delocalizzazione di attività ad elevata intensità di lavoro (2005/2006), ma volti soprattutto a sostenere la penetrazione delle imprese nel mercato locale. Questo cambiamento può essere dovuto non solo alla presa di coscienza della realtà cinese, all'accettazione della Cina come possibile partner, e non come competitor, ma è stato possibile grazie anche all'impegno del governo italiano nel campo delle relazioni sino-italiane, e dello sviluppo della cooperazione internazionale. Seguendo l'esempio di altri di altri paesi europei, l'Italia dopo il 2000 ha istituito rapporti di partnership strategica con la Cina, e i due ministri degli Esteri hanno istituito un comitato intergovernativo, creato per coordinare tutte le attività bilaterali. Nel maggio del 2004, nel corso della visita del primo ministro cinese Wen Jiabao in Europa, il ministro si è recato anche in Italia, dove sono stati firmati importanti accordi, sulla fornitura di componenti industriali, sul protocollo per la cooperazione nella realizzazione di parchi scientifici e tecnologici, sull'intervento italiano nell'azione di restauro del patrimonio artistico cinese. Grazie a questo accordo, l'Italia ha avuto un ruolo fondamentale nel restauro di alcuni edifici della Città Proibita, per le Olimpiadi di Pechino 2008. Sempre nel 2004 il Presidente Ciampi, accompagnato da una ricca delegazione di governo, con i ministri degli Esteri, dell'Ambiente, dei Beni Culturali e dell'Industria e con più di 200 imprese, guidate dal presidente di Confindustria, ha incontrato il presidente Hu Jintao per discutere delle relazioni bilaterali. In ambito culturale, è stato firmato un Memorandum d'Intesa per fare del 2006 l'anno "dell'Italia in Cina"⁴¹, è stata inaugurata la mostra "Sulla via di Tianjin: mille anni di relazioni Italia Cina" allestita presso l'istituto italiano di cultura di Pechino. La mostra ha avuto lo scopo di illustrare i personaggi che nel tempo hanno contribuito a costruire e rafforzare il dialogo tra i due paesi, ai quali abbiamo già accennato, ma anche di dedicare una sezione al quartiere italiano di Tianjin, ex concessione italiana, dove si inizieranno i lavori di restauro di alcuni edifici, grazie anche alla collaborazione tra autorità cinesi, e studi di architetti italiani⁴². Nel 2006, due anni dopo la firma del Memorandum d'intesa per l'anno dell'Italia in Cina, il governo ha cercato al massimo di sfruttare questa occasione per rinsaldare il partenariato strategico iniziato con Ciampi. Anche per questa occasione si è

⁴¹ Per la lista completa, Cfr. Riccardo BAGNATO, *Ciampi in China. L'Ue, la Cina, le armi e la diplomazia*, 2005, consultabile on line: <http://www.disarmo.org/rete/docs/610.pdf>

⁴² Filippo SALVIATI, "Sulla via di Tianjin, mille anni di relazioni tra Italia e Cina", in *Mondo cinese*, n. 121, 2004.

recata in Cina una missione italiana, guidata dal presidente Prodi e accompagnata da una ricca delegazione di politici e industriali. L'iniziativa

“L'anno dell'Italia in Cina” è stata di fondamentale importanza, perché nell'arco di un intero anno l'Italia ha avuto l'opportunità di mostrare le sue eccellenze in tutti i campi, di rilanciare i programmi di cooperazione allo sviluppo, che erano stati il volano per il successo delle relazioni economiche sino italiane durante tutti gli anni Ottanta. Il catalogo delle iniziative stilato per l'occasione dal sottosegretario agli Esteri, Gianni Verneti, superava le 350 pagine, e comprendeva attività di promozione e cooperazione in ambito culturale, economico, sanitario ed ambientale. Ad esempio nel programma di cooperazione sino-italiano a favore della protezione ambientale, si è firmato un accordo tra i due paesi per lo sviluppo di un programma ambientale sulla base di un finanziamento a credito d'aiuto pari a 70 milioni di euro, finalizzato a interventi volti alla salvaguardia e tutela ambientale della Cina centrale e occidentale⁴³ (Ecological survey), alla lotta alla desertificazione, nella gestione delle risorse idriche, nello sviluppo delle fonti rinnovabili, e nell'efficienza energetica . Alcuni di questi progetti trovano oggi testimonianza, come il Padiglione Italiano “eco-intelligente” presso l'Università Tecnologica Tsinghua di Pechino, anche progetto simbolo della cooperazione. Il padiglione aveva lo scopo di diffondere l'impiego di materiali ad alta efficienza energetica e ambientale nell'edilizia cinese, e contemporaneamente mostrare l'alto livello delle tecnologie italiane, usando il padiglione come un vero show-room per le imprese. Anche nel campo della ristrutturazione e della riforma del sistema sanitario cinese, che rappresenta per il governo di Pechino uno degli obiettivi per lo sviluppo di una società stabile, l'Italia ha fornito il suo contributo, in particolare, negli ambiti dove l'esperienza e l'eccellenza italiana trovavano diretto riscontro per le priorità deliberate da Pechino. La cooperazione Italiana attualmente opera nell'area della medicina di base e dell'emergenza in Tibet, e più in generale, nelle aree della sanità rurale e di base il governo Italiano si occupa del potenziamento delle strutture e delle dotazioni dei centri ospedalieri. L'assistenza sanitaria italiana mira a incentivare l'ammodernamento e ottimizzare la gestione degli enti ospedalieri, favorendo in particolare l'introduzione di sistemi informativi sanitari digitalizzati. L'esperienza di questi programmi di cooperazione nei diversi settori che abbiamo citato precedentemente, rappresentano i principi ispiratori e le scelte di indirizzo che da anni costituiscono il contributo italiano allo sviluppo della Cina. Tra gli eventi che in questi anni hanno visto la Cina in primo piano ci sono state anche le Olimpiadi di Pechino 2008 e l'Expo di Shanghai 2010, entrambi gli eventi, a distanza di soli due anni l'uno dall'altro, sono stati un vero rilancio dell'immagine

⁴³ Massimo IANNUCCI, “*Riflessioni su quarant'anni di cooperazione*”, in *Mondo cinese*, n.144, 2010.

del paese e hanno evidenziato ancor più il senso di profondo orgoglio nazionale e le grandi ambizioni dell'ascesa della Cina a livello internazionale. Il 2008 è stato quindi l'anno delle prime olimpiadi svoltesi in territorio cinese⁴⁴. Va ricordato che proprio per il messaggio e il significato intrinseco degli ideali di sport e di pace che l'evento richiama, prima dell'inizio dei giochi non sono mancate le polemiche e le proteste contro la politica del governo cinese in Tibet, ma al di là di queste considerazioni, è senza dubbio evidente lo straordinario sforzo comune del popolo cinese, che ha dato il suo contributo per mostrare al mondo una nuova Cina, fondata sui valori di pace, fratellanza e cooperazione. L'Italia ha preso parte ai giochi olimpici non solo in termini di delegazione sportiva, per l'occasione è stato realizzato il padiglione " Casa Italia" in una posizione strategica rispetto al villaggio olimpico, uno spazio espositivo di dieci mila metri quadri, che per la prima volta è stato anche una vera e propria vetrina per il *made in Italy*. Nell'ambito del progetto delle Olimpiadi "verdi" di Pechino, il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio ha collaborato con la Municipalità di Pechino con 14 progetti innovativi che hanno valorizzato le competenze e le tecnologie italiane, che spaziano dalla pianificazione urbana sostenibile, al controllo delle emissioni degli autoveicoli, è stato anche approvato un progetto di energia solare per le Olimpiadi, che ha visto realizzare ad una ditta italiana i sistemi solari per la generazione di acqua calda e il raffrescamento interno degli edifici del villaggio olimpico. Se le Olimpiadi sono state un grandissimo successo e hanno dato al mondo una nuova percezione del gigante cinese, forse l'Expo di Shanghai 2010 è stato un evento ancora più importante. Inaugurato il 1° maggio e conclusosi il 31 ottobre del 2010, l'Expo di Shanghai è stato un evento di portata internazionale straordinario, con 200 nazioni e organizzazioni internazionali coinvolte e 70 milioni di visitatori, ha rappresentato un'ottima vetrina non solo per la città ospitante, ma per tutto il paese. Il tema " Better city better life", non è stato scelto a caso, e nessun paese meglio della Cina, sa quanto grave sia il problema dell'urbanizzazione incontrollata, che di fatto ha modificato lo scenario delle città cinesi in questi ultimi 20 anni. Quindi con questo slogan si voleva porre l'attenzione sullo sforzo che l'uomo deve compiere affinché sia garantito per il futuro uno sviluppo sostenibile e sia possibile progettare un ambiente urbano sempre più adeguato alle necessità dei tempi. L'Italia ha preso parte all'evento con un proprio padiglione, una sorta di città in miniatura, che illustra i valori della cultura italiana, senza dimenticare quelli del paese ospite⁴⁵. Un'ottima occasione per l'Italia che ha avuto modo di mettere in mostra le sua esperienza tecnologica, nella costruzione del padiglione stesso, e di esporre al

⁴⁴ Guido SAMARANI, *Cina, ventunesimo secolo*, Torino, Einaudi, 2010.

⁴⁵ *Ibidem*, cit., p.72.

suo interno il meglio del *made in Italy*, in tutti i settori in cui primeggiamo, dalla moda al food, dal patrimonio culturale, a quello musicale. All'interno del padiglione è stata anche adibita una zona, messa a disposizione di tutte le regioni italiane, che nell'arco dei cinque mesi, a rotazione hanno potuto sfruttare questo spazio espositivo per mettere in mostra le diverse caratteristiche e peculiarità regionali, un'ottima occasione per le singole regioni di recarsi in Cina, e anche per tutte le imprese italiane, che a seguito delle diverse missioni regionali, sono giunte nel paese per studiare e penetrare il mercato cinese. In ultimo l'Expo di Shanghai è stato secondo il parere degli esperti un importante trampolino di lancio per la promozione dell'Expo di Milano 2015. Oggi la percezione italiana della Cina e dei cinesi è cambiata, rispetto a dieci anni fa sempre più si è compreso che non bisogna guardare al colosso cinese con angoscia, ma bisogna cercare di conoscere la Cina, il suo popolo e anche la storia dei rapporti italo-cinesi dagli anni ottanta ad oggi. Possiamo quindi notare il cambiamento di destinazione degli Ide italiani nel paese, e anche la crescita delle imprese italiane in Cina, che secondo la banca dati *Reprint*, sviluppata da R&P e dal Politecnico di Milano nell'ambito delle ricerche sull'internazionalizzazione delle imprese italiane promosse dall'Ice⁴⁶, nel 2009 calcolava il numero delle imprese a partecipazione italiana operative in Cina, per 1.030 unità, con 67.000 addetti e un fatturato di 5,4 miliardi di euro⁴⁷. In realtà se si calcolano le imprese italiane presenti oggi in Cina sotto tutte le possibili modalità, includendo quindi non solo *Wfoe*, joint venture con partner locali, filiali interamente controllate, ma anche uffici di rappresentanza, showroom, professionisti, centri servizi, commercio al dettaglio, e servizi bancari, finanziari, e assicurativi, il numero delle attività arriva a poco meno di 2.000, con 100.000 dipendenti e un giro d'affari vicino agli 8 miliardi di euro. Come già detto in precedenza il valore degli Ide italiani in Cina, si è triplicato in quasi dieci anni, raggiungendo i novantadue milioni di dollari nel 2009, ma quello che possiamo notare oggi è anche la diversificazione settoriale delle iniziative. Se un tempo il capitale italiano veniva investito nei settori tradizionali dell'industria, tessile, abbigliamento, cuoio e calzature, e meccanica, oggi oltre a questi settori tradizionali, si investe anche nella chimica, elettronica, gomma e plastica, componentistica e materiali di costruzione. Inoltre, parallelamente a questo si è sviluppato un terzo filone di investimenti che riguarda il settore terziario e dei servizi. Per esempio, nel settore assicurativo, Generali è riuscita a conquistare una posizione di rilievo in Cina, con la nascita di Generali China Life nel 2002, prima joint venture a partecipazione

⁴⁶ Marco MUTINELLI, "Gli investimenti italiani: contesto, tendenze e prospettive", in *Mondo cinese*, n. 144, 2010, p. 43.

⁴⁷ Sergio MARIOTTI, Marco MUTINELLI, *Italia multinazionale 2010*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2010, consultabile anche online: http://www.ice.it/statistiche/pdf/Sintesi_Italia_Multinazionale_2010.pdf

estera nel campo delle assicurazioni, nel 2008 nasce invece Generali China Insurance, una joint venture, con la China National Petroleum Corporation (Cnpc) che è stata la prima società a partecipazione estera ad ottenere l'autorizzazione ad operare in Cina nel ramo danni. Nel settore bancario invece, possiamo citare il caso di Intesa San Paolo, che nel 2007 ha rilevato il 19,99% della Qingdao City Commercial Bank, la seconda banca per importanza della capitale dello Shandong. Mentre il gruppo Unicredit, ha ottenuto nel 2010 il permesso per aprire una seconda sede a Canton, dopo quella di Shanghai. L'obiettivo di Unicredit è quello di aprire anche una terza filiale in Cina, condizione che permetterebbe al gruppo di trasformare, secondo la normativa cinese, le sue filiali in una vera e propria banca. Nel settore terziario tra le altre imprese italiane presenti sul territorio cinese ci sono anche, Fiera di Milano, Mondadori Pubblicità, e Lottomatica. E concentrati per adesso nelle più importanti città cinesi, anche studi legali, e società di consulenza, che affiancando l'ICE, offrendo un importante supporto per le imprese italiane. Quelli che abbiamo appena citato sono solo alcuni esempi dei successi che le aziende italiane, di qualsiasi settore, stanno ottenendo sempre più in Cina.

Nella scelta tra minaccia o opportunità, la Cina deve essere vista senza dubbio come un'opportunità. Per i settori del *made in Italy*, che possono vantare un brand forte e per i produttori di beni strumentali tecnologicamente avanzati, il mercato cinese offre una vasta possibilità di crescita, occupando nicchie specialistiche di mercato, dove non esistono reali competitor locali. La Cina, grazie all'incessante sviluppo economica, vanta un numero in costante crescita di consumatori che vedono nei prodotti italiani, il simbolo della loro nuova ricchezza. Un discorso diverso invece, va fatto per le imprese produttrici di beni di consumo, che sempre più negli anni si sono trovate a dover affrontare la concorrenza cinese. Per questo tipo di aziende una strategia da adottare, per poter sopravvivere alla competizione globale, e alla crisi che ha investito i mercati mondiali a partire dal 2008, sembra essere quella di mantenere in Italia la produzione dei prodotti di alta fascia, e delocalizzare in Cina la produzione dei prodotti destinati alla locale fascia media, creando per questa un prodotto caratterizzato dal design e dalla qualità italiana, ma reso accessibile, grazie ai bassi costi di produzione che si hanno in loco. Un nodo cruciale per garantire una costante presenza del prodotto in Cina, è lo sviluppo di adeguate reti distributive. La mancanza infatti, di catene di distributive italiane su tutto il territorio, è un tallone d'Achille per la ricezione e circolazione dei prodotti italiani, un problema questo che ha sempre frenato la corsa dei prodotti di consumo italiani all'estero. Il problema più grave in questo campo lo riscontrano ancora le piccole imprese, che non possono fare affidamento su catene di retail locali, per queste oggi

entrare nel mercato cinese è quasi impossibile, ecco perché soprattutto per le piccole e medie imprese è fondamentale il supporto che il governo, gli enti competenti, e le regioni, devono dare alle imprese, con lo sviluppo di programmi volti all'internazionalizzazione delle PMI, alla promozione, alla partecipazione a manifestazioni di settore, tutte politiche fondamentali e necessarie, se si vuole oggi occupare una posizione sul mercato globale. Nel capitolo che segue tratteremo il caso di una Regione italiana, le Marche che per la sua economia basata soprattutto sulle Pmi, e sui distretti produttivi, negli ultimi dieci anni ha avviato politiche di internazionalizzazione a sostegno dello sviluppo e della crescita delle sue imprese. Spendendosi in primo piano, e collaborando col governo italiano, non solo per lo sviluppo della sua economia, ma anche per un rilancio di immagine della regione, in Italia, e nel mondo.

CAPITOLO 2

UNA REGIONE ITALIANA DI SUCCESSO: IL CASO DELLA REGIONE MARCHE E IL SUO RUOLO IN CINA

2.1. L'IMPORTANZA DI FARE SISTEMA, LA REGIONE MARCHE GUARDA ALLA CINA

I rapporti tra la Regione Marche e la Cina hanno radici molto lontane. Com'è stato già detto si devono al gesuita padre Matteo Ricci, originario di Macerata, i primi contatti col popolo cinese. Ricci fu il primo europeo a creare un ponte tra Oriente ed Occidente, e grazie alla sua opera missionaria, si divulgarono in Cina tecniche e conoscenze fino ad allora sconosciute. Ed è stato proprio seguendo le orme di Matteo Ricci, che gli imprenditori marchigiani si sono distinti come pionieri alla scoperta di questo mercato asiatico. I primi investimenti risalgono già agli anni Sessanta nel settore dei cappelli, grazie ai produttori di cappelli di Montappone, e negli anni Settanta grazie alla Merloni progetti che fornì il know-how per la produzione di elettrodomestici. Alla fine degli anni 80 i rapporti si sono poi consolidati, grazie alla firma nel 1986 del primo accordo tra il presidente della regione Emidio Massi e la provincia dello Shandong⁴⁸. Successivamente, nel 1997 i rapporti si sono rinsaldati grazie all'evento *Italia in Cina*, a seguito del quale, nel 1998 la CCIAA di Pesaro e Urbino, tramite la propria Azienda Speciale, ha aperto il primo ufficio di consulenza e supporto alle aziende⁴⁹. Nel 2001 la regione viene messa a capo del Coordinamento interregionale cooperazione allo sviluppo⁵⁰, ed infine nel 2006 la Regione Marche diventa coordinatrice delle regioni italiane per le politiche di internazionalizzazione verso la Cina nell'ambito del Comitato Intergovernativo Italia-Cina⁵¹. E proprio grazie a questi primi passi fatti a livello istituzionale, e contemporaneamente al ruolo sempre più importante che la Cina stava assumendo, che

⁴⁸ Comunicato stampa Regione Marche “*Visita ufficiale ambasciatore cinese. Spacca: Raccogliamo l'eredità di Li Madou, per sviluppare relazioni culturali e dialogo*”, 11 settembre 2008.

⁴⁹ Informazioni estrapolate dall'intervista fatta ad una dipendente di ASPIN 2000.

⁵⁰ Un altro strumento di coordinamento dell'azione delle regioni e dello stato in materia internazionale è l'Osservatorio interregionale per la cooperazione allo sviluppo (Oics), a questo sono associate tutte le regioni, e le due province autonome. L'OicS si pone come punto di coordinamento delle regioni e di raccordo tra le attività delle regioni con gli enti locali e con il MAE in materia di cooperazione internazionale. All'interno dell'Oics, nel 2001 la Regione Marche viene appunto messa a capo del Coordinamento interregionale cooperazione allo sviluppo.

⁵¹ Il Comitato intergovernativo Italia- Cina è stato istituito nel 2004, in occasione della visita a Roma di Wen Jiabao, primo ministro cinese. L'organismo nasce con lo scopo di coordinare le relazioni bilaterali tra i due paesi.

questa è diventata un'area prioritaria nella politica di internazionalizzazione della regione. Oggi possiamo dire che lo spirito degli imprenditori marchigiani viene affiancato costantemente dall'intervento della Regione e da altri organi regionali competenti, che insieme hanno avviato iniziative promozionali e attività di sostegno per le imprese marchigiane.

Le Marche sono una piccola regione situata sul versante medio adriatico, che confina con l'Emilia Romagna, la Toscana, l'Umbria, l'Abruzzo, il Lazio, e la Repubblica di San Marino, ha una popolazione di 1.560.785 abitanti (dati al 31 Marzo 2010) ed una superficie di 9.366 km² ⁵². Nonostante però le sue piccole dimensioni, la regione Marche è considerata la regione più manifatturiera d' Italia dove esiste un'impresa su 8 abitanti. La poca conoscenza che si ha di questa regione quindi, è determinata non solo dalle sue dimensioni, ma anche dalle sue peculiarità territoriali, spesso molto simili a quelle delle regioni che la circondano. Basterebbe invece visitarla per scoprire che le Marche sono un territorio ricco di storia e di bellezze naturali, che può vantare di racchiudere al suo interno tutto quello che serve oggi ad una regione per poter cogliere le sfide portate dalla globalizzazione, e aprirsi ai mercati, facendo leva su quelli che sono generalmente noti come i punti di forza dell'Italia; il *made in Italy*, il know-how di cui disponiamo, e il turismo.

La Regione Marche sotto tutti questi aspetti non ha nulla da invidiare alle altre realtà regionali, ed è per questo motivo che negli ultimi anni si è impegnata, a livello di sistema regione per rilanciare la propria immagine, per cercare di cogliere tutte le opportunità che vengono dai mercati esteri e soprattutto dai paesi in via di sviluppo dove la richiesta di prodotti *Made in Italy* di alta qualità è in costante crescita ormai da tempo. La crisi del 2008 che ha colpito tutti i mercati finanziari, compreso quello italiano, ha dato una forte battuta d'arresto alla nostra economia, non tutti ne sono stati colpiti allo stesso modo ma sono state soprattutto le piccole e medie imprese ad aver subito le maggiori perdite, ed essendo queste per gran parte concentrate all'interno di distretti produttivi specializzati, non è un caso che i singoli governi regionali, ognuno nell'ambito sue possibilità abbia provato ad attuare progetti di cooperazioni, e sviluppare relazioni con i protagonisti di questo nuovo millennio, in primis la Cina. Il ruolo che questo immenso paese ha ormai acquisito sullo scenario mondiale politicamente, e soprattutto economicamente non può che essere il motivo della tanta attenzione che si deve dare oggi alla Cina e alle scelte che questa prende, e in questo scenario l'Italia più di altri paesi deve cercare di affrontare le sfide che gli si pongono davanti e guardare alla Cina non come minaccia, ma come una grande opportunità di sviluppo, come un

⁵² Cfr. GEU, Guida Europa- Italia- Marche. Consultabile online: www.geu.it/europa/italia/marche/index.asp

mercato immenso dove la classe media in costante crescita, è sempre più desiderosa di possedere prodotti del *made in Italy*. La Cina quindi non solo come nostro primo competitor nelle principali produzioni a basso contenuto tecnologico, ma come partner strategico per creare nuove collaborazioni, al fine di dare un rinnovato slancio all'economia nazionale e alle singole economie regionali.

È soprattutto per i motivi che abbiamo sopra elencato che la Regione Marche ormai da più di dieci anni ha iniziato a muoversi in questa direzione, ed ha cercato di instaurare con la Cina rapporti durevoli, di aprire diversi uffici di rappresentanza sul territorio cinese, al fine di avere delle basi stabili per poter assistere le istituzioni e le imprese che vogliono intraprendere scambi commerciali con questo paese, o intensificarne i vecchi. L'arco di tempo che quindi andremo ad analizzare è il primo decennio del ventunesimo secolo. Esamineremo le principali attività realizzate dal sistema regionale in questi dieci anni, le difficoltà che si sono incontrate nella realizzazione di questi progetti, i risultati che si sono ottenuti, e le prospettive future che si sono venute a creare grazie al lavoro svolto fino ad ora.

2.2. L'APERTURA DEL PRIMO UFFICIO. IL DESK DI A.SP.IN 2000 A SHANGHAI

Il periodo che abbiamo messo sotto esame per analizzare le attività della Regione Marche sul territorio cinese, riguarda circa gli ultimi dieci anni di storia di politiche regionali, attuate dalla stessa al fine di fortificare la sua presenza in Cina.

La prima vera struttura di supporto costituita in Cina, è stato l'ufficio di rappresentanza della Camera di Commercio di Pesaro e Urbino, attivo in Cina già da prima del 2000. La struttura inaugurata a Shanghai nel 1999, ICCPU di Shanghai⁵³, venne registrata presso le autorità cinesi come Ufficio di Rappresentanza dell'Ente Camerale pesarese. L'ufficio venne affidato alla gestione di un collaboratore esterno, che veniva supportato da collaboratori cinesi, formati ognuno in settori specifici (arredamento, turismo, agroalimentare, tessile, meccanica, ecc.), ed aveva lo scopo di fornire servizi e attività di supporto e promozione per le piccole e medie imprese non solo della Provincia di Pesaro e Urbino e delle Marche, ma anche di altre regioni italiane, che da sole non sarebbero state in grado di penetrare mercati così complessi come quello cinese. È importante ricordare che la Cina non era ancora entrata nel WTO, ma si

⁵³ L'Ufficio di Rappresentanza venne registrato come Representative Office of Italian Chamber of Commerce of Pesaro and Urbino, ma tutte le attività operative dell'Ufficio venivano svolte da ASPIN 2000, Azienda speciale per l'Internazionalizzazione della Camera di Commercio di PU.

accingeva a farlo, e che le caratteristiche strutturali, politico-amministrative, economico-finanziarie, nonché giuridiche rappresentavano delle barriere di ingresso non indifferenti. La convinzione che questo mercato non potesse essere aggredito con la preparazione di un semplice catalogo o con la partecipazione ad una fiera, ma presupponeva un grosso sforzo iniziale di comprensione, dimensionamento, collocamento, ed infine consolidamento, è stata la chiave per scommettere sul mercato cinese. Inoltre le PMI marchigiane, avevano sempre dimostrato di possedere una forte propensione per l'export, ma mancavano di risorse interne qualificate per potersi insediare con continuità dentro un mercato come quello in questione e avevano un respiro finanziario che imponeva loro un rapido rientro degli sforzi commerciali intrapresi per l'entrata nel suddetto mercato. Per far fronte proprio a tali difficoltà, l'ufficio di A.SP.IN 2000 offriva una serie di servizi, che negli anni successivi sono poi aumentati, e che si possono suddividere in tre tipologie:

- a) servizi di analisi dei mercati: consistono in indagini di mercato personalizzate, segnalazione di gare e richiesta merci, sondaggi prodotto, ricerca di informazioni per le aziende, al fine di analizzare il mercato locale, valutarne il contesto operativo, verificare la ricettività dei prodotti e stabilire la fattibilità dei progetti da realizzare.

Sempre nell'analisi dei mercati rientrano i seguenti servizi.

Servizio ricerca partner :

- Fornitura di elenchi verificativi di nominativi di aziende cinesi;
- Raccolta di informazioni settoriali e aziendali su richieste specifiche;
- Richiesta personalizzata di partner commerciali;
- Organizzazione di incontri e relativa assistenza;

Sondaggi prodotto, con diversi livelli di dettaglio, a seconda delle esigenze espresse dall'azienda committente.

Il servizio di ricerca partner in Cina serviva a sviluppare anche progetti finalizzati a offrire opportunità di business a gruppi di aziende marchigiane organizzando incontri d'affari in entrambi i paesi.

- b) servizi di assistenza e supporto operativo:

- Assistenza alle aziende italiane in tutte le fasi di connesse ad un'iniziativa di investimento in Cina (delocalizzazione produttiva, Joint-venture, acquisizione di società). Tale servizio comprende un'indagine preliminare nel settore specifico d'interesse, individuazione di potenziali partner in caso di Joint-venture, l'assistenza giuridica ed il contatto con le autorità locali, nonché l'individuazione di consulenti

specializzati in materia legale/ fiscale in grado di assicurare il buon fine dell'operazione;

- Individuazione di produttori di materie prime, semilavorati, componentistica e terzisti in grado di garantire gli standard tecnici richiesti;
- Selezione e organizzazione di delegazioni di operatori cinesi per visite a fiere o ad aziende.
- Formazione di operatori locali per aziende italiane in relazione a specifici obiettivi utilizzando la struttura dell'ufficio quale base operativa per la realizzazione di una prima presenza aziendale in territorio cinese.
- Avvio dei contatti con studi legali per la risoluzione di controversie commerciali.

c) Servizi di promozione aziendale:

- Preparazione di piani pubblicitari, presentazioni aziendali e di prodotti, organizzazioni di conferenze stampa, anche al fine di individuare gli strumenti promozionali più idonei a pubblicizzare sul mercato cinese i prodotti aziendali e ad ampliare i canali distributivi⁵⁴.

Nei primi anni di vita, l'ufficio di Shanghai era riuscito a fornire servizi di consulenza a più di un centinaio di imprese pesaresi, e di altre regioni (fino al 2004), di dimensioni medio piccole, e medio grandi, appartenenti a diversi settori produttivi: mobile-arredamento, meccanica, lavorazione macchine speciali per l'industria automobilistica, tessile, agroalimentare (viti-vinicolo, nello specifico), certificazioni di qualità, edilizia e materiali per la costruzione . Oltre a questi si erano poi esplorati anche altri settori quali il turismo, gli apparecchi elettromedicali, le suole, i pellami, e l'ottica, per le quali sono state realizzate ulteriori azioni di scouting e di ricerca⁵⁵. L'assistenza fornita alle imprese era mirata a favorire azioni di radicamento nel territorio a medio-lungo termine, al fine di sfruttare al meglio le potenzialità offerte dal mercato, che secondo un credere comune, doveva essere visto non solo come sbocco per l'esportazione dei prodotti italiani, ma come enorme bacino di acquirenti. La maggior parte delle aziende che si erano rivolte all'ufficio, avevano dapprima testato il mercato, verificando la possibilità di produrre componenti o addirittura il prodotto finito direttamente in Cina, e avevano successivamente richiesto assistenza per la costituzione di uffici di rappresentanza o società miste con partner cinesi⁵⁶. Per esempio una delle aziende

⁵⁴ Report "ASPIN 2000 Shanghai, il nostro supporto concreto alle PMI in Cina" a cura di ASPIN 2000, 16 dicembre 2004.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ Più note anche come Joint-venture produttive.

leader marchigiane nel settore vitivinicolo, che rappresenta le DOC marchigiane più prestigiose, come il Verdicchio dei Castelli di Jesi e il Rosso Conero, grazie al supporto dell'ufficio era riuscito a realizzare una capillare rete di distribuzione con un partner cinese. Nel settore della meccanica, era stata data assistenza ad un'azienda pesarese di macchine da taglio per l'industria del legno, per la quale l'ufficio aveva svolto un'attività di accreditamento dell'azienda cinese che era stata individuata come partner per la costituzione di una joint-venture produttiva, e alla quale è stata successivamente fornita assistenza nella fase contrattuale di realizzazione della società mista. Infine ad un'azienda di Fano che operava da più di quarant'anni nel settore dell'automazione, che progettava e costruiva macchine speciali di produzione e di test per l'omologazione dei prodotti, e meccanica di precisione, rivolti principalmente all'industria automobilistica sia in Italia che all'estero, era stato possibile grazie al sostegno dell'ufficio firmare importanti accordi per la vendita e l'assistenza sul territorio dei propri prodotti e anche di inaugurare una sede del gruppo in Cina. Questi erano comunque solo alcuni dei risultati ottenuti in Cina dalle aziende grazie al supporto avuto dall'ufficio di Shanghai di A.SP.IN 2000.

2.2.1. IL PROGETTO COSMEC

Uno dei più importanti progetti al quale A.SP.IN 2000 ha partecipato attivamente in questi anni è stato il programma europeo *Asia Invest II*, un'iniziativa della Commissione Europea per promuovere e sostenere la cooperazione economica fra l'UE e l'Asia, il programma fornisce assistenza a organizzazioni economiche al fine di facilitare la creazione di partenariati vantaggiosi fra le imprese, in particolare fra le piccole e medie imprese (PMI/SME) nell'UE, nel Sud-Est asiatico e in Cina, ed ha inoltre lo scopo di rafforzare i flussi commerciali e di investimento fra le due aree. Il programma *Asia Invest II* cominciato nel 1997⁵⁷, nel 2006 era già entrato nella sua seconda fase di realizzazione (2003-2007), con un contributo dell'Unione Europea di 35 milioni di Euro. All'interno del programma *Asia Invest II*, A.SP.IN 2000 ha partecipato al progetto COSMEC, un progetto di cooperazione per un partenariato sostenibile fra PMI cinesi ed europee nel settore della meccanica (macchinari per la lavorazione del legno/vetro; macchinari per l'agricoltura; macchinari per l'edilizia) e co-finanziato dalla Commissione Europea. Al progetto avevano preso parte le camere di commercio e le istituzioni di cinque paesi dell'Unione Europea, Italia, Spagna, Ungheria,

⁵⁷ Presentazione Progetto COSMEC a cura di Aspin 2000, 16 maggio 2006.

Germania e Inghilterra, mentre il partner cinese del progetto era rappresentato dalla Shanghai Federation of Industrial Economics⁵⁸. L'obiettivo era quello di creare, sviluppare e sostenere una cooperazione permanente, commerciale e industriale, fra 70 PMI cinesi (della regione di Shanghai e regioni limitrofe) e 60 PMI europee del settore della meccanica.

Grazie ad una serie di iniziative ben studiate e mirate, che comprendevano dalla creazione di una *guide for business*, alla promozione attraverso attività di *networking*, dalla formazione a distanza *a-training* attraverso la quale era stato possibile dare alle imprese una visione generale del contesto socio-economico di tutti i paesi, del commercio internazionale, e del diritto tributario internazionale. Tutte queste attività avevano lo scopo finale di realizzare degli incontri di settore, *matchmaking*, che hanno di fatto avuto luogo a Shanghai nel Dicembre del 2006, che hanno dato la possibilità a più di 130 imprese cinesi ed europee, di svolgere *business meetings* con partner accuratamente selezionati, permettendo anche alla controparte straniera di visitare le imprese locali. Infine si era svolta una prima fase di follow-up realizzata immediatamente dopo la fine dell'evento, dalla quale era emersa la soddisfazione dei partecipanti italiani per i contatti presi con i partner cinesi. A questa era seguita una seconda fase, sei mesi dopo la fine dell'evento, dal quale era emerso che circa il 15% dei contatti erano stati proficui, realizzando contratti commerciali di vendita diretta, contratti di franchising, e contratti di joint-venture. Il lavoro di A.SP.IN 2000 si era concentrato soprattutto sul sostegno di queste imprese, ed in cooperazione con la SFIE (Shanghai Federation of Industrial Economics) aveva fornito assistenza tecnica per aiutarle a mantenere relazioni di collaborazione con la controparte cinese. Quest'ultima fase, aveva tuttavia preso in considerazione anche le impressioni e le necessità di tutte le altre imprese che non erano riuscite a concludere incontri positivi, al fine di comprendere le motivazioni per cui i loro incontri non avevano raggiunto un esito favorevole e per dare loro utili informazioni su cosa migliorare nei loro eventuali approcci futuri. Questa iniziativa, al di là dei risultati che possono essere stati registrati nell'ultima fase di follow-up, aveva sicuramente rappresentato una grande opportunità per le imprese, che supportate dalle istituzioni avevano potuto partecipare ad un progetto ben studiato, e progettato per il mercato cinese.

L'ufficio di Shanghai ha continuato negli anni a fornire tutta una serie di servizi, come quelli che abbiamo precedentemente elencato. Nel 2009 però A.SP.IN 2000, cambia sede e assetto, presenta le pratiche alle autorità competenti per la deregistrazione del precedente ufficio⁵⁹, ed inizia l'iter burocratico per l'apertura di un nuovo ufficio di rappresentanza sempre a

⁵⁸ Per un elenco completo e specifico, consulta il sito del Progetto COSMEC, www.asiancosmec.net

⁵⁹ L'iter burocratico per la deregistrazione del vecchio RO, sono state molto lunghe e complesse e, come confermato da alcuni dipendenti, sono state ufficialmente concluse solo nel marzo del 2012.

Shanghai. Dal 2009 quindi, l'ufficio di rappresentanza non rappresenterà più la Camera di Commercio di Pesaro e Urbino, ma diventerà RO. di A.SP.IN 2000, direttamente gestito dall'ente.

Un altro cambiamento rilevante fatto in seno al nuovo spazio, riguarda gli accordi di collaborazione presi con la Regione Marche, in concomitanza all'apertura del nuovo ufficio nel febbraio del 2010, al fine di consentire al nuovo Desk di A.SP.IN 2000 di entrare in rete con gli altri due desk regionali, quello di Xiamen nel Fujian⁶⁰ e quello di Nanchino nel Jiangsu⁶¹, che la regione aveva aperto in quegli stessi anni in Cina. L'accordo di collaborazione tra A.SP.IN 2000 e la regione era stato sottoscritto tramite apposita convenzione in virtù della quale la stessa Regione Marche, stanziava una somma di 20.000,00 euro da destinare al coordinamento del network degli uffici cinesi⁶². Con il consenso del Consiglio di Amministrazione, il nuovo UR di A.SP.IN 2000, prende quindi ufficialmente avvio nel mese di febbraio del 2010 presso “ The Center”, uno dei più importanti edifici nel centro di Shanghai, in cui risiedono anche l'ICE e il Consolato Italiano, con un nuovo organico, composto esclusivamente da personale cinese, con due dipendenti una junior e l'altra senior, che conoscono perfettamente la lingua italiana, e vengono presi accordi con lo studio Dezan Shira di Shanghai per la gestione fiscale, e legale dell'ufficio. Grazie al nuovo assetto dato al desk, ed alla sempre maggiore collaborazione con gli altri enti regionali istituiti in Cina, oltre ai più semplici servizi forniti alle aziende marchigiane, l'ufficio di Shanghai ha preso parte alla realizzazione di importantissimi progetti che la Regione Marche si stava preparando ad affrontare proprio tra il 2009 e il 2010.

⁶⁰ Inaugurato nel 2008, il desk di Xiamen fu aperto da Ancona Promuove (ora Marchet) con sole risorse proprie. Messo successivamente a disposizione del sistema Marche, come supporto per le attività svolte in Cina, ha ricevuto un contributo dalla Regione solo per l'anno 2012.

⁶¹ Inaugurato nell'ottobre del 2009.

⁶² Report “*Progetto internazionalizzazione in Cina*” a cura di ASPIN 2000, gennaio 2010, p.33.

2.3. IL RUOLO CRESCENTE DELLE MARCHE IN CINA, E LA LEGGE N° 30 DEL 2008 A FAVORE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Grazie all'esperienza accumulata durante gli anni precedenti, e grazie al ruolo di coordinatrice delle regioni italiane per l'internazionalizzazione verso la Cina che la Regione aveva ottenuto nel 2001, anche il 2006 costituì un rilevante traguardo. Durante "*L'anno dell'Italia in Cina*", il quale aveva rappresentato un'altra importantissima occasione per il rilancio dell'immagine e della diplomazia italiana,

la Regione Marche aveva avuto un ruolo fondamentale. Era stata l'unica regione ad essere rappresentata a livello politico, essendo lei stessa la rappresentante del "*Sistema Regioni*" di tutte le regioni italiane sulle tematiche dell'Internazionalizzazione⁶³. All'interno della missione economica italiana, organizzata per il 13-18 settembre dello stesso anno, le Marche avevano preso parte alla Fiera Internazionale della Piccola e Media Impresa di Canton, con un proprio stand e una delegazione di 41 imprese appartenenti ai settori della meccanica, elettronica, mobile, nautica, e agroindustria. Grazie al ruolo che la regione aveva acquisito, durante una seconda missione italiana in Cina, svoltasi nel novembre del 2006, la regione aveva raggiunto degli obiettivi significativi, il primo: quello di ottenere dalle autorità cinesi tre aree geografiche su cui sviluppare collaborazioni, una al nord, una a Canton, e la terza nel Jiangsu. Il secondo riguardava il più generale memorandum d'intesa firmato dal nostro Ministro degli Esteri D'Alema col suo corrispettivo cinese, Li Zhaoxing, all'interno del quale anche la regione era riuscita ad ottenere la partecipazione ad importanti progetti, come quello per il villaggio delle olimpiadi di Pechino 2008⁶⁴. All'interno di quest'ultimo progetto alcune prestigiose aziende marchigiane come la FAAM, e la I Guzzini erano state coinvolte. La prima per la fornitura di veicoli elettrici da utilizzare all'interno del villaggio olimpico, e la seconda per la realizzazione di alcuni progetti d'illuminazione come olimpico, e l'illuminazione del National Center Performing Arts, nuovo centro culturale di Pechino, situato vicino Tian' Anmen, e la Città Proibita⁶⁵.

La regione lavorava ormai da molti anni al consolidamento dei suoi rapporti istituzionali ed economici con la Cina⁶⁶, forte anche dell'idea che dove queste attività diplomatiche fossero

⁶³ Comunicato stampa Regione Marche "*Il Presidente Spacca parte oggi per la Cina con il volo di Stato-Grande opportunità per le nostre imprese*", 11 novembre 2006.

⁶⁴ Comunicato stampa Regione Marche "*Spacca, dal viaggio in Cina due importanti risultati*", 17 novembre 2006.

⁶⁵ Franco VEROLI, "*Alle Olimpiadi di Pechino in gara due griffe: I Guzzini e Arena*", il Resto del Carlino MC, 8 luglio 2008.

⁶⁶ Per quanto riguarda la legittimazione delle regioni in materia di "rapporti internazionali e con l'Unione Europea" bisogna rifarsi alla riforma del Titolo V della Costituzione italiana (confermata dal referendum del 7

state ben salde, la creazione di una base stabile sarebbe stata più facile da costituire, e sicuramente più efficace. Per dare un segnale chiaro del suo impegno nel campo dell'internazionalizzazione, l'assemblea legislativa del consiglio regionale emana nel 2008, la Legge Regionale n°30 del 2008⁶⁷ *“Disciplina delle attività regionali in materia di commercio estero, promozione economica ed internazionalizzazione delle imprese e del sistema territoriale”*, le finalità della legge sono quelle di *“favorire, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 117 della Costituzione, e sostenere la promozione all'estero del sistema economico e del territorio delle Marche in tutti i suoi aspetti economico-produttivi, turistico-culturali, ambientali e territoriali, assicurando l'unitarietà dell'immagine e dell'attività regionale”*⁶⁸, i destinatari di questa legge sono le imprese operanti nel territorio regionale, con un sostegno prioritario alle attività riconducibili al concetto di piccole e medie imprese (PMI). La Regione, si legge nell'articolo 2 comma 1, *“promuove la creazione di un sistema regionale per le politiche di internazionalizzazione e per la promozione all'estero, cui partecipano in via prioritaria, oltre alla regione medesima, le Camere di Commercio, industria, artigianato, agricoltura (CCIAA), gli enti fieristici, le associazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello regionale in campo economico, le Amministrazioni provinciali, la Società Sviluppo Marche s.p.a (SVIM)⁶⁹, i centri per l'innovazione tecnologica delle imprese con sede nel territorio regionale”*. Secondo la legge, la regione deve favorire l'accesso degli operatori economici ai servizi e agli strumenti esistenti in materia di internazionalizzazione del sistema produttivo attraverso lo sportello per l'internazionalizzazione⁷⁰, operante presso la struttura regionale competente in materia di

ottobre 2001), che appunto ridefinisce il riparto di competenze tra Stato e Regioni. Con un nuovo art. 117 Cost. viene consolidata quindi la legittimazione delle regioni in materia di rapporti internazionali e con l'Unione Europea. Grazie a questo riconoscimento le regioni possono agire e legiferare in materia, nel rispetto dei principi posti dallo stato. L'ultimo comma dell'art. 117 Cost. prevede, ora per le regioni di poter effettuare, 1) “accordi” tra le regioni e altri stati, 2) “intese” con enti territoriali substatali e altri stati, sempre in materia delle competenze regionali, nei casi e con le forme disciplinate dalla legge statale. Tra queste possono rientrare rapporti scaturiti da accordi o forme associative finalizzati alla cooperazione regionale transfrontaliera, ma anche forme di cooperazione interregionale più strutturate, che equivalgono a vere e proprie organizzazioni interregionali, idonee a stabilire obblighi giuridici e non solo politici. Va ricordato che prima della riforma del Titolo V, si considerava generalmente riservato allo stato il *potere estero*. L'art. 117 appare ora come norma attributiva di un siffatto potere anche alle regioni. Grazie a questo il potere estero viene riconosciuto oltre allo stato anche alle regioni, in relazione alle modifiche realizzate della potestà normativa interna. Alessandro ALFIERI, *La politica estera delle regioni*, Bologna, Il Mulino, 2004, cit., p. 160.

⁶⁷ Legge 30/ 2008 n°30 del Consiglio Regionale delle Marche, la legge completa è consultabile anche on-line.

⁶⁸ Cit. Art. 1, Legge regionale 30/ 2008.

⁶⁹ Società Sviluppo Marche S.p.a (SVIM), costituita con la legge regionale 1° giugno 1999 n.17 (Costituzione società regionale di sviluppo).

⁷⁰ Lo sportello per l'internazionalizzazione, costituito ai sensi del decreto legislativo 31 marzo 1998 (Disposizioni in materia di commercio con l'estero, a norma dell'articolo 4, comma 4, lettera c) e dell'articolo 11 della Legge 15 marzo 1997, n.59).

internazionalizzazione⁷¹. Lo sportello è dotato quindi di una struttura operativa, costituita con la compartecipazione dei soggetti indicati nell'articolo 2, comma 1, e fornisce : *“assistenza sulle modalità di accesso e utilizzo degli strumenti promozionali, finanziari, e assicurativi utilizzabili a livello sia nazionale che regionale; consulenza in materia legale, fiscale, e amministrativa; supporto e guida nella selezione dei mercati esteri, nella scelta dei partner in progetti di investimento, e in iniziative di promozione⁷²”*. Infine nell'articolo 13 si legge che per *“la realizzazione degli interventi previsti dalla presente legge concorrono risorse finanziarie statali e regionali, per l'attuazione degli interventi previsti è di 300.000,00 euro (nel 2008), mentre per gli anni successivi la spesa è stabilita con le rispettive leggi finanziarie regionali nel rispetto degli equilibri di bilancio⁷³”*.

Grazie a questa legge la regione Marche da un nuovo indirizzo alla sua politica di internazionalizzazione, ed in questa nuova fase di sviluppo verranno chiamati a partecipare tutti i rappresentanti dell'economia regionale. Un ruolo importante in questa fase di insediamento del mercato cinese è svolto da Ancona Promuove, azienda speciale della Camera di Commercio di Ancona per l'Internazionalità delle PMI.

2.3.1. L'AZIENDA SPECIALE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI ANCONA, ANCONA PROMUOVE

L'azienda è un ente strumentale della Camera di Commercio di Ancona, dotato di autonomia amministrativa, contabile e finanziaria (art.2 comma. 2 legge 580/1993- D.M 287/1997); ed opera secondo norme di diritto privato, l'ente conferisce il capitale di dotazione, ne determina la finalità e gli indirizzi, verifica i risultati della gestione, e approva i bilanci⁷⁴. Ancona Promuove è stata costituita nel 2000⁷⁵, tra le funzioni principali che questa svolge ci sono: la formazione imprenditoriale e manageriale, la diffusione di opportunità commerciali estere nel settore economico, attività promozionali estere (fiere, incoming, workshop, seminari), affiancamento all'internazionalizzazione, apertura e coordinamento di desk all'estero. Tutte queste diversificate attività sono svolte dall'azienda al fine di promuovere, e sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese, gestire ed organizzare tutti gli strumenti più adeguati per la penetrazione dei mercati esteri, promuovere il sistema imprenditoriale locale

⁷¹ Art. 5, comma1 della Legge regionale 30/2008 n.30.

⁷² Art. 5 comma 3, Legge 30/2008.

⁷³ Art. 13 comma 5, Legge 20/2008.

⁷⁴ Presentazione MARCHET 2012, a cura di MARCHET, p. 2.

⁷⁵ Con delibera della Giunta Camerale 183 del 19 settembre 2000.

ed il territorio provinciale, favorire l'insediamento delle PMI nei mercati esteri, e creare aggregazioni di imprese per settori, distretto o filiera⁷⁶.

La strategia operativa dell'ente si basa su:

- a) Un forte ruolo collaborativo con le associazioni di categoria.
- b) Consolidate relazioni con gli enti locali territoriali.
- c) Sostegno per favorire la nascita di rapporti istituzionali esteri a favore delle PMI.
- d) Partecipazione attiva al Gruppo Internazionalizzazione delle maggiori Aziende Speciali Italiane.
- e) L'adozione di un network a più livelli (desk esteri, professionisti, locali ed esteri, Camere di Commercio italo- estere) sempre a servizio delle imprese.

Il lavoro svolto da Ancona Promuove in anni più recenti si è molto concentrato sull'apertura di desk operativi, specialmente in Cina, data anche l'importanza che questo mercato strategico stava acquisendo. I desk sono strutture operative all'estero che fungono da supporto logistico per le imprese, offrendo servizi personalizzati, che vanno dall'informazione alla promozione. Questi seguono le direttive regionali per lo sviluppo di nuove relazioni istituzionali, al fine di creare un contesto favorevole allo sviluppo di progetti di reciproco interesse, e collaborano costantemente con l'Azienda Speciale per supportare la nascita di nuovi rapporti economici, cercare e selezionare potenziali partner da presentare alle imprese interessate⁷⁷. Oggi l'Azienda oltre al desk in Russia, gestisce tre desk in Cina.

Il primo desk aperto in Cina è stato quello di Xiamen, nel 2008. La scelta di Xiamen, non è stata una scelta casuale, ma una scelta mirata e strategica, fatta anche sulla base della segnalazione di Augusto Bordini, un esperto di marketing e commercio internazionale, che dall'inizio degli anni novanta aveva assistito alcuni imprenditori italiani nella progettazione di azioni di sviluppo nei mercati esteri e che dopo una lunga esperienza nei paesi dell'Est europeo, nel 1999 aveva iniziato a promuovere lo sviluppo di scambi commerciali anche con la RPC. Come abbiamo già detto quindi, Xiamen come scelta strategica. La città si trova infatti in una delle più ricche province del sud della Cina, il Fujian, che conta più di 35 milioni di abitanti, circa il 2,7% della popolazione cinese, e realizza il 3,7% del PIL nazionale. Grazie all'ingente quantità di investimenti esteri, specialmente da Hong Kong, Macao e Taiwan, giunti nella provincia fin dagli anni ottanta⁷⁸, oggi il Fujian appartiene economicamente e

⁷⁶ Presentazione MARCHET 2012, a cura di MARCHET, p. 4.

⁷⁷ Presentazione MARCHET 2012, a cura di MARCHET, p. 7.

⁷⁸ Nel 1980 la città di Xiamen è stata una delle prime quattro zone economiche speciali, autorizzate dal governo centrale a sviluppare una economia diversificata.

geograficamente alla fascia ricca delle regioni costiere del sud del paese. La struttura economica della regione è caratterizzata dal forte peso del settore secondario, che contribuisce al 49% del PIL regionale, mentre il settore primario occupa l'11%, in ultimo i servizi molto ben sviluppati rappresentano il 40% del PIL. Tra tutte le province della Cina il Fujian si colloca al 5° posto per valore delle esportazioni di prodotti agricoli e al 3° nel settore industriale⁷⁹.

La città di Xiamen oltre ad essere situata nella ricca costa sud-orientale del Fujian, è anche un città turistica e portuale, che grazie al suo porto naturale, rappresenta uno degli snodi fondamentali per gli scambi internazionali nella Cina del Sud. La sua industria si basa soprattutto su elettronica, meccanica, chimica, cantieristica navale, e settore tessile. Altri fattori presi in considerazione dall'azienda speciale di Ancona Promuove per scegliere la sede del desk in Cina sono stati: le ottime infrastrutture di cui la città era dotata, la dimensione della città, non troppo grande per gli standard cinesi, la scarsa presenza di aziende italiane, buone possibilità di sviluppo per i settori dell'agroalimentare (settore viti-vinicolo nello specifico) e della moda, una buona ricezione da parte delle autorità locali di Xiamen, e i minori costi di investimento, che in grandi città come Shanghai e Pechino sarebbero sicuramente lievitati⁸⁰.

È stato proprio grazie all'apertura del suo desk che Ancona Promuove è riuscita a programmare e gestire diversi tipi di attività in Cina, ha assistito le aziende nella ricerca di potenziali acquirenti, o intermediari, ha facilitato l'apertura di canali distributivi, ha redatto business plan, mentre in Italia ha realizzato delle interessanti iniziative. Tra queste una delle più importanti realizzate dall'ente nel 2009 è stata l'organizzazione di un incoming di operatori⁸¹ cinesi per il settore vitivinicolo provenienti dalle più ricche realtà del sud-est del paese. L'incoming svoltosi dal 9 al 12 giugno del 2009, aveva permesso agli operatori di visitare 24 aziende produttrici di vini tipici del territorio Marchigiano. Le visite avevano dimostrato il forte interesse da parte degli operatori cinesi per la qualità e la tipicità dei vini marchigiani, e la loro disponibilità ad instaurare rapporti commerciali con alcune realtà marchigiane⁸².

A distanza di alcuni mesi dalla fine di questa attività di incoming, era nata l'esigenza da parte di Ancona Promuove di avere un riscontro più approfondito da parte degli operatori cinesi, e per verificare i risultati ottenuti dalle aziende marchigiane. Dato il ristretto numero degli

⁷⁹ Scheda desk Xiamen, Fujian www.marchet.it/it/desk/cina

⁸⁰ Informazioni estrapolate dell'intervista fatta ad uno dei responsabili di MARCHET.

⁸¹ Questi erano stati selezionati dall'ICE di Shanghai, e dal Desk di Ancona Promuove a Xiamen.

⁸² "Report sull'incoming di operatori cinesi del settore vitivinicolo nella Regione Marche" a cura di Ancona Promuove.

operatori coinvolti, si era deciso di sottoporre un questionario denominato “*Feed back form for chinese wine importers in Marche Region*”, nel quale si chiedeva ai partecipanti di dare un giudizio su diversi aspetti dell’attività, dall’organizzazione alla location dalle degustazioni, ai vini che avevano destato maggiore interesse. Il dato più importante riguardava soprattutto il rapporto qualità prezzo, per il quale gli operatori avevano asserito che i prezzi dei vini erano in generale giusti tranne che per alcune tipologie di vino, che risultavano fuori dal mercato cinese. L’altro fattore riguardava invece le successive collaborazioni che si erano avute con le cantine marchigiane, ad eccezione di un operatore che preferiva altre tipologie di vino italiano, tutti gli altri avevano già preso contatti con le cantine marchigiane per importare ed un operatore aveva già iniziato ad importare⁸³.

L’ottimo lavoro svolto dall’ente camerale di Ancona, e i successi che stava ottenendo servirono ancor più a convincere la Regione dell’importanza di avere un proprio desk in Cina. Ed è per questo motivo che quest’ultima deciderà di aprire un desk nella provincia del Jiangsu, con la quale nel giugno del 2009 era stato firmato un Accordo di Partenariato Territoriale, e dove erano già presenti alcune grosse aziende marchigiane.

⁸³ Questionario “*feed back form for Chinese wine importers in Marche Region*” report elaborato da Ancona Promuove in collaborazione con il desk Cina di Xiamen.

2.3.2. L'APERTURA DEL DESK DI NANCHINO

Il 23 Ottobre del 2009 viene quindi inaugurato il primo desk della Regione Marche⁸⁴, che oggi viene totalmente finanziato da quest'ultima. Il desk di Nanchino è gestito da Marchet⁸⁵ con il coordinamento della regione. Questo oltre a svolgere tutte le principali attività di promozione, informazione, e offrire servizi di assistenza e consulenza alle imprese, ha avuto un ruolo fondamentale per la realizzazione di un grande progetto di chiamato "Progetto Cina 2010"⁸⁶, il quale ha visto la regione impegnata durante tutto il 2010, con molteplici attività in campo economico ma anche culturale, e che ha dato un forte slancio all'immagine e alla presenza della regione sul territorio cinese.

Il "Progetto Cina 2010" così denominato, prevedeva l'organizzazione di una serie di attività portate avanti dalla regione Marche e dal sistema camerale regionale.

La prima parte del progetto era stata organizzata da Ancona Promuove, assieme alla Regione, a Unioncamere Marche, al desk Cina dell'azienda speciale e quello della Regione Marche⁸⁷, con la collaborazione dell'Ambasciata italiana di Pechino, l'ICE di Pechino, la Camera di Commercio italiana in Cina, la CCPIT⁸⁸ nazionale e la sede locale di Pechino. Il progetto si incentrava su due eventi molto importanti per l'immagine delle Marche nel paese asiatico: la mostra itinerante su padre Matteo Ricci e la partecipazione della regione all'Expo di Shanghai 2010.

Il primo evento era la mostra sul gesuita maceratese Lì Mǎdòu (利瑪竇), al quale la regione aveva voluto dedicare una mostra nel IV centenario della sua scomparsa. La mostra itinerante era stata inaugurata il 6 febbraio al Capital Museum di Pechino, si era poi spostata al Shanghai Museum (2 aprile 23 maggio), al Nanjing Provincial Museum (4 giugno 25 luglio)⁸⁹, ed infine era giunta a Macao il 7 agosto, dove si era protratta fino al 7 novembre⁹⁰, quest'ultima tappa era stata finanziata e sostenuta completamente dalle autorità cinesi, come segno del loro apprezzamento verso l'iniziativa. La mostra aveva una duplice rilevanza,

⁸⁴ Comunicato Stampa Regione Marche "L'Assessore Marcolin ha inaugurato il Desk di assistenza alle PMI a Nanchino- Nello Jiangsu anche per il forum internazionale Ambrosetti su Cina ed Europa", 23 ottobre 2009.

⁸⁵ Con il nome MARCHET, ci si riferisce, sempre all'azienda speciale di Ancona Promuove che cambia denominazione a partire dal 2010. Vedi nota 88.

⁸⁶ Questo progetto si colloca all'interno di un più ampio progetto chiamato "Padre Matteo Ricci", gestito e finanziato dalla Regione Marche con un impegno Triennale (2009/2011).

⁸⁷ Desk Cina dell'Azienda speciale quello di Xiamen, desk Cina della Regione Marche quello di Nanchino.

⁸⁸ China Council for the Promotion of International Trade.

⁸⁹ Le mostre dedicate a Padre Matteo Ricci, ad esclusione di quella di Macao, sono state tutte organizzate dalla Regione Marche, al di là della collaborazione che questa aveva avviato col sistema camerale.

⁹⁰ Report "Progetto Padre Matteo Ricci ed eventi collaterali (2009/2011) a cura di ASPIN 2000", febbraio 2010.

perché oltre a ricordare la figura di Padre Matteo Ricci, rappresentava un'occasione per organizzare eventi di promozione del territorio marchigiano. In occasione dell'inaugurazione di Pechino, grazie al lavoro di collaborazione con i desk in Cina, si era organizzata una cena di gala per presentare la regione alla comunità imprenditoriale e istituzionale di Pechino, e il sistema camerale aveva contribuito coordinando una sfilata di capi e calzature marchigiane, al fine di promuovere un settore fondamentale dell'economia regionale. Avevano partecipato all'evento 22 aziende marchigiane nel settore della moda, e 29 aziende del settore della calzatura⁹¹. L'organizzazione dell'evento aveva richiesto un grande sforzo di collaborazione da parte di tutti gli attori coinvolti, soprattutto da parte dei desk, la cui cooperazione era stata vincente per la riuscita dell'evento. Come già detto il *Progetto Cina 2010*, si concentrava anche su una seconda e fondamentale tappa, quella dell'Expo di Shanghai.

In occasione dell'inaugurazione dello spazio espositivo dedicato alle regioni italiane, che era stato assegnato alle Marche per il periodo 1-15 giugno, ed in concomitanza con un'altra inaugurazione, quella della tappa di Nanchino della mostra su Matteo Ricci, il sistema marche aveva organizzato una serie di iniziative, che oltre all'aspetto istituzionale, miravano a sostenere le imprese marchigiane nelle loro strategie di avvicinamento al mercato. L'organizzazione era stata affidata a Marchet⁹² e al suo desk, in collaborazione con il desk di Nanchino e con quello di Shanghai. La missione istituzionale e imprenditoriale, aveva visto la partecipazione di rappresentanti delle istituzioni e del mondo imprenditoriale, in una settimana di eventi che si erano susseguiti fra Shanghai e Nanchino.

Si erano così potute mettere in luce, le ottime qualità organizzative dei desk, che per volere della regione avevano collaborato in stretto contatto al fine di realizzare una missione proficua per tutti i partecipanti. Il 1-2 giugno a Shanghai era stata organizzata un'agenda di incontri personalizzati per gli imprenditori marchigiani, che avevano potuto incontrare potenziali buyer e partner cinesi. Il progetto aveva coinvolto 44 imprenditori dei settori più disparati, dalla moda all'agroalimentare, dall'edilizia alla meccanica e ai servizi, e contestualmente ai b2b era stata organizzata una serata di presentazione e promozione di alcuni distretti marchigiani; per il settore moda si era realizzata una sfilata di abiti e calzature made in Marche; mentre per l'agroalimentare era stata predisposta una degustazione guidata di vini locali⁹³. Il 3 giugno la delegazione si era poi spostata a Nanchino, capitale del Jiangsu, dove erano stati realizzati più di 500 b2b con i buyer cinesi, e dove era stato realizzato un

⁹¹ Presentazione MARCHET 2012, a cura di MARCHET, p.21.

⁹² Da ora in poi ci si riferirà a MARCHET, che di fatto equivale alla precedente Azienda Speciale della Camera di Commercio di Ancona, Ancona Promuove. Il nuovo ente camerale assume denominazione MARCHET con la Delibera della Giunta Camerale n.36 del 10 marzo 2010.

⁹³ Report "Progetto Cina 2010. Shanghai e Nanchino 1- 4 Giugno 2010", a cura di MARCHET, giugno 2010.

importante convegno di presentazione del sistema economico delle Marche , con 700 partecipanti fra imprenditori e istituzioni, all'interno del quale si era svolto un seminario sull'attrazione degli investimenti cinesi nelle Marche voluto e finanziato da Svim s.p.a, mentre per la delegazione istituzionale cinese e marchigiana erano seguiti tavoli di lavoro intergovernativi per il turismo, la cultura, la cooperazione universitaria, la riqualificazione urbana, lo sviluppo tecnologico e la logistica⁹⁴. Infine a Nanchino come a Shanghai si era sottoscritto un accordo bilaterale tra Unioncamere Marche e la Camera di commercio di Nanchino⁹⁵.

La missione in Cina si era conclusa in modo positivo, sia per quanto riguardava i rapporti istituzionali, sia per l'immagine stessa della Regione, che ne era uscita rafforzata. Questa missione rappresentava il primo grande evento realizzato dall'intero *Sistema Marche*, e aveva visto per la prima volta la collaborazione attiva di più attori regionali a diversi livelli: Regione Marche, Province, Aziende Speciali, Unioncamere, Svim, Associazioni di categoria e imprese⁹⁶. Successivamente al termine della missione, i desk in Cina si erano subito interessati all'attività di follow up delle aziende cinesi, le cui considerazioni si erano dimostrate immediatamente molto incoraggianti. Stando a queste infatti, si prospettavano diversi accordi di import- export, e collaborazioni tecnologiche.

La missione aveva fatto poi un'ultima tappa a Pechino, dove le istituzioni regionali avevano partecipato all'inaugurazione per l'apertura a Pechino, del primo showroom del Consorzio Fermano Export della calzatura⁹⁷, supportando così il consorzio in questo importante passo nel mercato cinese. Questa è stata sicuramente non solo la più importante missione organizzata a livello di *Sistema Marche*, ma ha rappresentato anche una svolta nella gestione e nell'organizzazione delle attività della regione sul territorio Cinese.

2.3.3. LA PARTECIPAZIONE ALLA CIFIT DI XIAMEN

Come naturale fase di sviluppo, grazie soprattutto ai risultati ottenuti, il *Progetto Cina* aveva trovato come successiva fase di approfondimento la partecipazione alla CIFIT⁹⁸, un evento dedicato alla promozione degli investimenti e delle possibilità commerciali. La CIFIT (China

⁹⁴ Report "Accordo di partenariato con la Provincia del Jiangsu. Presentazione e sviluppo delle linee di cooperazione territoriale" Giugno 2010.

⁹⁵ A Shanghai l'accordo è stato siglato il 2 giugno, a Nanchino il 4 giugno del 2010.

⁹⁶ Report "Progetto Cina 2010. Shanghai e Nanchino 1- 4 Giugno 2010", a cura di MARCHET, giugno 2010.

⁹⁷ Il caso del Consorzio Fermano Export verrà discusso successivamente nel capitolo 3.

⁹⁸ Report "Progetto Cina: partecipazione alla CIFIT di Xiamen", a cura di MARCHET, 20 settembre 2010.

International Fair for Investment and Trade) giunta nel 2010 alla sua 14° edizione, è una delle più importanti fiere che si svolge a Xiamen, e che da sempre trova il sostegno del governo centrale e locale, l'evento vanta infatti una forte presenza di politici cinesi di rilievo, ed è un appuntamento fondamentale per le istituzioni di Xiamen per stringere relazioni con paesi e regioni straniere. Nel 2010 l'opportunità a prendere parte alla fiera era arrivata dalla stessa CCPIT di Xiamen, anche organizzatrice della fiera, che per l'evento aveva offerto alla rappresentanza marchigiana una posizione di risalto all'interno del padiglione internazionale. Va sottolineato che la partecipazione alla fiera era anche il risultato dell'accordo di collaborazione firmato da Marchet nell'agosto del 2008 con la CCPIT di Xiamen, in virtù del quale le era stato assegnato appunto un posto di rilievo⁹⁹. La proposta quindi, aveva destato subito grande interesse da parte delle più importanti istituzioni marchigiane, che avevano deciso di partecipare al fine di dare un'immagine positiva delle proprie istituzioni e di apertura da parte di queste a collaborare con le controparti cinesi, inoltre la fiera rappresentava un'opportunità per presentare le Marche, il suo tessuto economico, e le opportunità di investimento e di collaborazione che la regione offriva.

Alla prima edizione della CIFIT, sostenuta anche dalla Regione Marche, nel 2010, avevano aderito 6 aziende provenienti dai settori più disparati, dal vino, all'abbigliamento, dalle calzature, ai servizi. Lo stand per la Collettiva Marchigiana, aveva riscosso moltissimo successo, e ripagato gli sforzi organizzativi del desk di Marchet, che si era speso in prima persona per supervisionare la realizzazione dello stand e tenere i contatti con la CCPIT di Xiamen. Grazie a questo impegno i rapporti con le istituzioni locali ne erano usciti fortemente rinsaldati. Infine tutte le aziende che avevano partecipato erano rimaste molto soddisfatte ed avevano avuto anche un ottimo riscontro in termini di contatti commerciali, con agenzie di rappresentanza, distributori, proprietari di shopping mall; basti pensare che per una delle aziende partecipanti del settore calzaturiero, uno dei risultati ottenuti era stata la proposta di aprire un punto vendita monomarca all'interno di uno dei più importanti centri commerciali della città nel marzo del 2011¹⁰⁰. Considerando il successo ottenuto dalle aziende e il fermento visto nelle attività economiche della zona, sembra normale che il Fujian e la città di Xiamen abbiano assunto un peso sempre maggiore nelle strategie del Sistema Marche verso la Cina, avendo questo confermato di essere un mercato alla portata delle PMI regionali in quanto a dimensioni e tipologie di prodotti richiesti. Per tutti questi motivi Marchet e il suo desk di Xiamen hanno riproposto l'organizzazione della collettiva multisetoriale di aziende

⁹⁹ Valentina GIULIODORI, "Le imprese tornano dalla Fiera sugli investimenti in Cina con i primi risultati", in *Qui Economia*, n.2/10, p. 48.

¹⁰⁰ Ibidem, p.50.

marchigiane per la 15° edizione della CIFIT. Anche per questa edizione il sistema regionale per l'internazionalizzazione si era mosso in modo coeso, e l'evento era stato organizzato con il supporto finanziario della regione Marche, di Unioncamere Marche del sistema camerale regionale e dalla Provincia di Ancona¹⁰¹. Visti i risultati dell'anno precedente le aziende che avevano aderito a questa seconda edizione erano state ben 14¹⁰², per le quali oltre alla partecipazione alle fiera, l'ente organizzativo aveva preparato un evento promozionale per il settore moda e food, il quale aveva anch'esso ottenuto un buon successo di pubblico.

Ad oggi non possiamo sapere che tipo di risultati concreti si siano avuti da questa fiera, ma secondo gli organizzatori la partecipazione alla CIFIT è sicuramente uno dei canali che si possono utilizzare per conoscere meglio un mercato, prendere contatti e sviluppare dei proficui rapporti commerciali. Per questo motivo gli stessi valutano come positiva la conferma dell'iniziativa negli anni a venire proprio per la sua importanza. Dall'altra parte gli organizzatori ritengono che al di là dello sforzo che gli enti organizzatori e la regione Marche stanno compiendo in questi anni per aiutare le aziende, qualsiasi contatto scaturito in fiera, difficilmente darà risultati considerevoli, se le aziende non si doteranno di strutture interne per seguire il mercato di esportazione, o non si appoggeranno ai desk o enti simili, per le azioni di follow up. In caso contrario il rischio è di non avere successo nel mercato d'interesse.

2.4. L'ACCORDO DI PARTENARIATO TERRITORIALE TRA LA PROVINCIA DELLO JIANGSU E LA REGIONE MARCHE

Il "Programma multiregionale per il sostegno delle relazioni dei territori regionali con la Cina"¹⁰³, organizzato dal Ministero degli Affari Esteri e del Ministero dello Sviluppo Economico, nasce con l'obiettivo di dare sostegno tecnico ai rapporti fra regioni italiane e province cinesi, al fine di creare delle dinamiche virtuose di collaborazione che trovino dei riscontri concreti sul territorio in cui queste vengono attuate. L'assegnazione dei fondi FAS¹⁰⁴

¹⁰¹ Report "CIFIT 2011 e Promozione Moda e Food nel Fujian- Xiamen 2011", a cura di MARCHET, Settembre 2011.

¹⁰² Report "Made in Marche-in Cina. Le imprese italiane della Regione Marche alla Fiera CIFIT di Xiamen", a cura di ASPIN 2000, Settembre 2010.

¹⁰³ Programma MAE- Regioni-Cina www.programmaregionicina.it

¹⁰⁴ Il FAS, detto anche Fondo Aree Sottoutilizzate, è stato istituito con la Legge Finanziaria del 2003, Art. 61, comma 1, e modificato con la legge 296/06 (Legge Finanziaria 2007). Rappresenta uno strumento generale di governo e di sviluppo della nuova politica regionale-nazionale per la realizzazione di interventi nelle aree sottosviluppate. Nello specifico caso del "Programma multiregionale per il sostegno delle relazioni dei territori regionali con la Cina" con una delibera del CIPE (n.99/2007), il FAS ha stanziato per questo progetto 3.700.000 di euro.

al Programma si basa sull'esigenza di creare un sistema tra le varie azioni di internazionalizzazione in Cina, di tutte le regioni italiane, sia del Centro-Nord che del Mezzogiorno, e facilitare la collaborazione regionale sui settori italiani di eccellenza. La strategia del Programma è quella di avviare ex novo o consolidare i rapporti già esistenti fra regioni e province italiane e municipalità cinesi, in un'ottica di sistema, e di supporto alle iniziative nei settori di reciproco interesse. Il ruolo centrale che il Programma assegna all'approccio sistemico è generato dalla consapevolezza che per consolidare la presenza in Cina sia necessaria un'azione coordinata delle diverse entità nazionali e regionali. La gestione del Programma è assegnata alla direzione Generale per la Mondializzazione e le questioni Globali (DGMO), in coordinamento con il Dipartimento per la Politiche di Sviluppo e Coesione Economica (DPS) del Ministero dello Sviluppo Economico, lo strumento operativo del Programma è invece la Segreteria Tecnica, formata da una squadra di esperti che assistono le regioni, e che ha sede presso la DGMO, infine fa parte del gruppo di coordinamento anche un esperto residente presso l'Ambasciata italiana a Pechino¹⁰⁵. Il ciclo del progetto, di durata triennale, è articolato su base annua. Per ogni annualità viene preparato un Programma operativo, che presentato alle regioni, specifica gli interventi da eseguire. La prima annualità è stata calcolata dal 1° settembre 2009 al 31 agosto 2010. Tra i protagonisti regionali che hanno preso parte a questo Programma, rilevante è stato il ruolo della Regione Marche. Che grazie a questo ha potuto partecipare ad importanti progetti, e realizzate alcune proposte di cui si era fatta porta voce. Il primo protocollo è stato firmato in occasione di un meeting istituzionale ed economico fra il Vice Governatore della Provincia dello Jiangsu, She Heping e il Presidente della Regione Gian Mario Spacca, tenutosi nelle Marche nel 2009¹⁰⁶. L'accordo di Partenariato Territoriale è stato il risultato di un'intensa azione diplomatica tessuta dalla regione Marche, durante una serie di incontri tenutisi a Nanchino nel novembre del 2008 e nel marzo del 2009.

L'accordo è stato siglato il 23 giugno del 2009 per rafforzare la cooperazione e gli scambi fra entrambe le parti nei settori: economico, commerciale, culturale, turistico, formativo, ambientale e urbanistico¹⁰⁷. Nell'accordo le due parti sottoscrivono di collaborare per sviluppare e realizzare progetti in tutti gli ambiti che sono già stati menzionati, e l'apertura di questa via istituzionale ha fatto da apri strada per il radicamento della regione Marche nella provincia del Jiangsu ed in particolare nella città di Nanchino, dove la stessa ha inaugurato il

¹⁰⁵ Cfr. Programma MAE-Regioni-Cina www.programmaregionicina.it

¹⁰⁶ Presentazione Accordo di Partenariato Territoriale tra Regione Marche e Provincia dello Jiangsu: www.sprintmarche.it/InfoPaesi/Cina/Cina/AccordidiPartenariato/tabid/391/Default.aspx

¹⁰⁷ Scheda Provincia del Jiangsu, Programma MAE-Regioni-Cina, www.programmaregionicina.it/media/regioni_cinesi/Scheda_JiangsuDEF.pdf

suo primo desk nell'ottobre dello stesso anno. Sempre all'interno del programma Mae-Regioni-Cina, durante la prima annualità è stato rilevante il progetto ICONA “ Institutional and Industrial COoperationN Action Between Marche Region and Jiangsu Province”, che era stato presentato dalla regione in partnership con la regione Molise.

Il progetto di durata triennale, ha come obiettivo quello di rafforzare i rapporti con la provincia del Jiangsu attraverso lo sviluppo di best practices e di partnership economiche fra imprese¹⁰⁸, i settori principalmente interessati nel progetto sono la meccanica, l'elettromeccanica, la componentistica, la meccatronica e le energie rinnovabili. Il seminario di lancio di ICONA¹⁰⁹, si è tenuto il 3 giugno del 2010 a Nanchino, nell'ambito del seminario organizzato da Invitalia “*Investire in Italia: Vantaggio e opportunità nella Regione Marche*”, al quale hanno partecipato, oltre a SVIM¹¹⁰, i rappresentanti dei più importanti centri tecnologici marchigiani coinvolti: COSMOB, Meccano, Asteria, Sviluppo Italia Molise, e Molise Innovazione.

I rappresentanti, alla fine degli incontri, hanno istituito un partenariato con il Jiangsu Center of International Technology Transfer¹¹¹, e successivamente sono anche iniziate le trattative tra i centri per la certificazione della qualità marchigiani e il China Quality Certification Center (CQC), il corrispettivo ente statale cinese, per un possibile mutuo riconoscimento delle certificazioni. Questo è un argomento di rilevante importanza per entrambe le parti dell'accordo, tanto che le trattative sono continuate anche durante la missione del 10/15 novembre del 2010, con l'obiettivo di estendere i provvedimenti dell'accordo su tutto il territorio nazionale cinese.

Il secondo importante progetto della regione Marche riguarda invece il campo del turismo. Il progetto, avviato durante la seconda annualità e chiamato “TouRistic Institutional Actiontion for the DeVelopement of CoopEratioN between ItaLian Regions and Chinese Provinces” (TRAVEL)¹¹², presentato anch'esso dalla regione Marche in partnership con le regioni Veneto, Puglia, e Toscana, questo ha lo scopo delineare una nuova offerta turistica, frutto della collaborazione fra le regioni partecipanti, con il diretto coinvolgimento della controparte

¹⁰⁸ Ad esempio innovazione di processo/prodotto, controllo della qualità e lotta alla contraffazione.

¹⁰⁹ Scheda “ *Accordo di Partenariato con la Provincia del Jiangsu. Presentazione e sviluppo delle linee di cooperazione territoriale*”, punto 4. Sviluppo tecnologico, p.4.

¹¹⁰ SVIM S.p.a, è la società di sviluppo della Regione Marche, istituita nel 1999.

¹¹¹ Centro per lo scambio scientifico e tecnologico con i paesi esteri per la Provincia del Jiangsu.

¹¹² Per una consultazione completa della delibera: 09/05/2011 delibera n.647, oggetto: Approvazione schema di convenzione tra Regione Marche, Studiare Sviluppo srl. e SVIM Sviluppo Marche Spa, relativo alla prima annualità del progetto TRAVEL, ai sensi del DGR 1159/09 e 1252/09 – Progetto Cina- Progetto Padre Matteo Ricci ed interventi per l'internazionalizzazione del mercato cinese.

cinese. Hanno preso parte al progetto istituzioni provinciali del Guandong, del Jiangsu, e dell'Hunan, insieme ai principali tour operator locali, al fine di creare un prodotto su misura, adatto alle esigenze del cliente cinese. Una prima fase di sviluppo del progetto si è svolta in Cina, dove l'ufficio di A.SP.IN 2000 si è occupato di intervistare i rappresentanti dei 17 TO partecipanti al progetto. Grazie a questa prima fase è stato possibile capire che tipo di esperienze erano state fatte precedentemente dagli stessi in Italia e in Europa, e quali potessero essere le offerte di viaggio più interessanti per il cliente cinese. Questa fase di ricerca non deve essere sottovalutata, se si considerano le enormi differenze che si possono riscontrare tra le abitudini dei cinesi e le nostre. A questa prima fase ne è seguita una seconda, incentrata esclusivamente sulla promozione dell'offerta turistica della Regione Marche. Si è organizzata un'attività di *incoming* dei Tour operator cinesi, scelti precedentemente, e provenienti dalle città di Pechino, Shanghai e Shenzhen (25 luglio-1 agosto 2011)¹¹³, ai quali sono state proposte tutte le bellezze artistiche e naturali della regione. Una settimana di tour, in giro per il territorio marchigiano, in cui si sono visitati i luoghi storici di maggiore interesse, si è alloggiato nelle strutture ricettive più lussuose, al fine di mostrare ai TO le diverse modalità di vacanza realizzabili nella regione. Le visite hanno permesso capire anche quelli che sono i punti di forza su cui la regione può puntare per far sì che venga inserita nei classici tour, che vengono già da qualche anno organizzati nel nostro paese. Tra questi punti di forza rientrano sicuramente, i paesaggi e le strutture ricettive (hotel o ville lussuose in campagna o collina), e la presenza sul territorio di moltissimi Outlet di famosi brand italiani, che hanno riscosso molto successo durante tutto il periodo di *incoming*. Questo secondo fattore potrebbe rappresentare una nuova possibilità di sviluppo per l'economia regionale, specialmente in quei settori come la moda e la calzatura, le cui produzioni marchigiane sono famose in tutto il mondo, e per cui la clientela cinese ha già dimostrato il suo interesse. Dopo aver avuto modo di visitare la regione, ed essersi fatti un'idea dell'offerta turistica regionale sotto diversi punti di vista, l'ultimo giorno di *incoming* è stato dedicato al workshop conclusivo e agli incontri b2b tra i TO cinesi e quelli italiani, al fine di capire quali punti andavano maggiormente sviluppati per creare un'offerta di viaggio che rispondesse pienamente alle esigenze del cliente cinese. Il progetto non è ancora terminato, ma è stato fondamentale per iniziare una relazione con importanti tour operator cinesi, e i frutti del lavoro fatto da tutto il sistema marche per aiutare la regione a farsi conoscere anche sotto questo punto di vista si cominceranno a vedere da adesso.

¹¹³ Report "Progetto internazionalizzazione Cina", a cura di ASPIN 2000, p. 30.

2.5. L'IMPORTANZA DELL'INCOMING

“L’organizzazione di azioni di incoming, cioè di individuazione, richiamo e guida strutturata di operatori professionali esteri a beneficio di realtà imprenditoriali e distretti industriali operanti in un determinato territorio, è una delle attività più intense di cui si occupano istituzioni quali le Camere di Commercio e le Aziende speciali per l’Internazionalizzazione”¹¹⁴. Questo tipo di attività è stata spesso sottovalutata dalle imprese che vedevano come una più efficace pratica di marketing internazionale quella degli spostamenti del personale nel mercato estero al fine di avere una conoscenza diretta di quest’ultimo. Negli ultimi anni però, anche a causa della crisi che ha colpito le imprese, questa modalità è stata sempre più spesso utilizzata.

Il concetto di incoming, ovvero l’attrazione nel territorio stesso di soggetti stranieri rientra nella più generale teoria di *marketing territoriale*, e del ruolo sempre più importante che questa ha assunto nella promozione, appunto del territorio. Il marketing territoriale, in una competizione sempre più globale, si concentra sull’offerta del territorio “puntando sugli aspetti della sua competitività e attrattività, secondo criteri e standard internazionali”¹¹⁵. Migliorare l’offerta che si può dare di un determinato territorio, è diventata una via a cui l’Italia deve guardare per dare un nuovo ruolo al sostegno e alla promozione di un moderno modello di sviluppo locale nel quale è necessario puntare a: *consolidare e mantenere* ciò che c’è già, mettendo in atto azioni di marketing territoriale volte a rivitalizzare le aziende del territorio. Creare *azioni di animazione e promozione*, per far sviluppare nuove iniziative e nuove imprese in loco, sfruttando in particolare i processi di *outsourcing*, e usando le nuove tecnologie per favorire operazioni di *networking* a livello nazionale ed internazionale, dando alle imprese, anche quelle decentrare ulteriori possibilità di sviluppo. Puntare sul Technology transfer, che vede come protagoniste piccole imprese che fanno ricerca applicata, con l’obiettivo di promuovere e favorire l’emergere di *spin-off companies*, secondo un modello già sviluppato all’estero. Infine attivare i meccanismi istituzionali e gli strumenti di intervento utili, e migliorare la capacità propositiva e competitiva nell’attrarre investimenti, organizzando attività di incoming, soprattutto dall’estero, e dando condizioni e garanzie favorevoli per nuovi insediamenti, che possano fare da traino per lo sviluppo della realtà locale.

¹¹⁴ Marco MINOSSI, “Marketing Internazionale: la la good practice dell’incoming”, in *Qui Economia*, 3/09, cit., p. 51.

¹¹⁵ Nicola BELLINI, *Il marketing territoriale. Sfide per l’Italia nella nuova economia*, Milano, FrancoAngeli, 2000, cit., p. 11.

Questi principi su cui si basa il nuovo modello di sviluppo locale non vanno sottovalutati, perché “il marketing territoriale deve essere concepito e programmato in modo sistemico”¹¹⁶, al fine di non compiere errori che potrebbero portare a risultati fallimentari, e che potrebbero avere effetti negativi d’immagine destinati a durare per lungo tempo. Per questo motivo, grazie al crescente ruolo assunto dal marketing territoriale, le regioni, gli enti locali, le istituzioni si sono concentrate nel sviluppare e programmare efficaci attività di offerta del territorio, e si sono occupate di organizzare fruttuose attività di incoming, contemporaneamente alla realizzazione di missioni istituzionali ed economiche nei paesi di maggiore interesse. Nello specifico della realtà marchigiana, negli ultimi quattro anni è stato portato avanti un interessante progetto di incoming rivolto alle imprese marchigiane del settore moda e della calzatura.

2.5.1 IL PROGETTO CENTO FINESTRE

Il Progetto chiamato *Cento Finestre*, ha preso avvio alla fine del 2007, e la sua prima edizione ha avuto luogo nel maggio del 2008¹¹⁷. Da quell’anno è stata ripetuta ben quattro volte, ed è prevista una quinta edizione nel 2012. L’iniziativa ideata dalla Confartigianato Provinciale di Ancona¹¹⁸ e coordinata da Ancona Promuove/Marchet in collaborazione con la Regione Marche e la Provincia di Ancona, si proponeva di promuovere il sistema moda marchigiano attraverso una ricerca continua di distributori internazionali¹¹⁹ a cui presentare un sistema produttivo integrato e ad alto valore aggiunto, al fine di favorire l’incontro tra grandi firme (fashion brands) e private label, anche straniere, e le imprese del territorio regionale produttrici di calzature, abbigliamento, accessori in pelle e cappelli.

Il progetto prevedeva due fasi fondamentali.

- Una prima fase per la promozione commerciale del settore moda, del prodotto di qualità “Made in Marche” e del territorio marchigiano verso alcuni paesi target (Russia, Francia, Stati Uniti, Cina, Giappone¹²⁰) e per l’attività di *scouting* (ricerca di reti nazionali ed internazionali distributive e di committenti qualificati) attraverso missioni in Italia e all’estero.

¹¹⁶ Ibidem.

¹¹⁷ Report “*Progetto Cento Finestre*” a cura di Ancona Promuove, giugno 2008, p. 1.

¹¹⁸ Cfr. Stefano MICELLI, *Futuro artigiano*, Venezia, Marsilio, 2011, p. 112-113-114.

¹¹⁹ Inizialmente l’obiettivo era una ricerca di distributori di diversi paesi, oggi invece si rivolge esclusivamente al mercato cinese.

¹²⁰ Dal 2011 cisi rivolge in maniera esclusiva solo alla Cina.

- Una seconda fase per la realizzazione di un evento volto a favorire l'avvio di collaborazioni commerciali tra le imprese del territorio e gli stakeholders coinvolti¹²¹.

Il progetto quindi ha preso avvio alla fine del 2007 con le attività inerenti la prima fase, dedicata in particolare alle azioni di *scouting*, e svolte anche grazie alla collaborazione di consulenti esterni specializzati nel settore tessile/abbigliamento/calzature (TAC).

L'azione di *scouting* era stata principalmente svolta sul territorio italiano e cinese per la ricerca di reti nazionali ed internazionali distributive e di committenti qualificati, per verificare l'effettivo interesse da parte di gruppi italiani e stranieri ad esportare la produzione (private label) su una fascia più alta di prodotti, ricorrendo a servizi e produzioni del territorio marchigiano, e per incrementare la committenza degli investitori emergenti presso le imprese artigiane, offrendo produzioni di eccellenza (in conto terzi o in commercializzato).

Nella fase di individuazione e selezione dei committenti un ruolo fondamentale era stato svolto dal desk di Ancona Promuove, inaugurato proprio nei primi mesi del 2008, che di fatto aveva assistito i consulenti, durante le due missioni svolte in Cina¹²².

La seconda fase era stata svolta invece interamente a Filottrano, presso la Villa Cento Finestre, scelta come luogo dell'evento, che ha dato poi il nome al progetto. Qui era stato organizzato un workshop dal 20 al 22 maggio, all'interno del quale le aziende locali avevano potuto esporre i propri campionari e mostrare ai committenti italiani e stranieri le loro metodologie di lavoro e svolgere incontri b2b per discutere delle possibilità di cooperazione e di partnership. Questo evento aveva rappresentato il momento conclusivo del percorso di analisi del tessuto imprenditoriale locale per la costruzione di un sistema volto alla promozione costante delle imprese marchigiane nel settore del TAC. Alla fine dei tre giorni dedicati alla manifestazione era stata fatta una prima fase di follow up, per valutare le impressioni delle aziende partecipanti. La valutazione complessiva dell'attività era stata positiva, ed aveva dimostrato di essere considerata da molti un'interessante iniziativa per far conoscere le aziende regionali agli imprenditori stranieri¹²³.

La prima edizione dell'evento Cento Finestre nel suo complesso, aveva quindi riscosso successo ed aveva rappresentato un'opportunità per le aziende del territorio. Per questo motivo si era deciso di riproporre l'evento l'anno successivo. D'allora la manifestazione è stata ripetuta tutti gli anni fino al 2011, ed è prevista una quinta edizione nel 2012. Nel corso delle varie edizioni anche se gli obiettivi del progetto sono rimasti sempre gli stessi, sono state fatte delle modifiche e sono stati introdotti degli elementi di novità.

¹²¹ Report "*Progetto Cento Finestre*" a cura di Ancona Promuove, giugno 2008, p. 1.

¹²² Le due missioni di scouting hanno avuto luogo nel dicembre del 2007 e nell'aprile del 2008.

¹²³ Report "*Progetto Cento Finestre*" a cura di Ancona Promuove, giugno 2008.

Nell'edizione del 2009 per esempio ci si è concentrati molto sulla presenza di produttori cinesi del fashion, interessati ad acquistare servizi (stile, modellistica) e produzione (per lo più produzione di alta qualità con una forte componente artigianale) delle imprese regionali¹²⁴. Per la seconda edizione questo trend veniva confermato anche dalla presenza triplicata di operatori cinesi provenienti da tre differenti aree produttive, Hong Kong, Xiamen e Wenzhou¹²⁵. Le attività di promozione avevano coinvolto anche la Francia, che rappresentava un mercato già consolidato per le imprese marchigiane, specialmente quelle contoterziste. Ultimo obiettivo dell'azione progettuale era stato quello di individuare ogni anno un'area emergente dove fosse possibile svolgere in anticipo un'azione promozionale dell'evento e delle imprese regionali in determinati paesi target già consolidati dalle statistiche ufficiali dell'export. Per quell'anno il paese scelto era stato l'India, e l'azione di promozione era stata svolta in collaborazione con la camera di commercio indo-italiana di Mumbai. L'India quindi con la presenza di 6 operatori di cui 5 buyers di importanti fashion store, aveva costituito quell'anno la scommessa del progetto Cento Finestre.

Per la seconda edizione il numero delle aziende partecipanti era passato da 30 (2008) a 43, tutte medie, piccole e micro imprese del territorio operanti nel settore del TAC, i committenti invece erano stati ben 72, con una forte presenza cinese¹²⁶.

Dall'azione di follow up, che era seguita successivamente alla fine dell'evento era emerso oltre ad un miglioramento nell'organizzazione, l'individuazione nei committenti cinesi come quelli maggiormente interessati alle produzioni regionali. Da qui quindi la decisione di concentrarsi solo su questo paese per le successive edizioni dell'evento. Nello specifico era emerso:

- a) L'interesse per la fornitura di servizi e consulenze per stile, modellistica, prototipia, campionari, produzioni di nicchia per il settore abbigliamento confezioni uomo/donna, soprattutto da parte di grandi gruppi industriali.
- b) L'interesse a collaborare con le reti di impresa artigiane per lo sviluppo di un brand italiano, anche non famoso, e per realizzare collezioni di alta fascia nel settore abbigliamento e calzature. Questa esigenza nasce dalla consapevolezza del forte know-how di cui i laboratori artigianali sono padroni, soprattutto nella ricerca di

¹²⁴ Paolo PAOLETTI, relazione finale, *"Cento Finestre, The Exhibition of the Made in Marche fashion laboratories"*, edizione 2009, p. 3.

¹²⁵ Paolo PAOLETTI, relazione finale, *"Cento Finestre: The Exhibition of the Made in Marche fashion laboratories"*, edizione 2009, p. 4.

¹²⁶ Ibidem .

materiali innovativi e nella realizzazione di prodotti di alta fascia e del mercato del lusso.

- c) L'interesse ad avere in esclusiva, per alcune aree cinesi, la distribuzione di prodotti artigianali di lusso a cui apporre il loro brand cinese in modo da inserire questi prodotti nei circuiti delle gallerie più importanti e nei punti vendita monobrand di altissima fascia nel campo delle calzature e abbigliamento da uomo¹²⁷.

Emerge quindi un forte interesse da parte dei committenti cinesi, soprattutto da quelli provenienti dall'area di Wenzhou, a collaborare e a distribuire il prodotto marchigiano in Cina, e questo crescente interesse è stato dimostrato nell'edizione del 2010, dove 62 degli 83 operatori esteri erano cinesi¹²⁸. Per questa terza edizione l'attenzione era stata posta sul mercato "target" della Federazione Russa. Un mercato nuovo per la manifestazione ma ormai consolidato per l'export regionale, soprattutto nel settore della produzione fashion.

La presenza russa era composta da 21 operatori¹²⁹, che avevano avuto l'opportunità di entrare in contatto con aziende dall'alto valore qualitativo e artigianale, ma che solitamente non partecipavano ai grandi eventi fieristici di settore che annualmente si svolgevano a Mosca (Obuv, CPM). L'evento aveva permesso l'inserimento di queste imprese in un mercato come quello russo, permettendo così di allargare la base esportativa della regione. Oltre alla possibilità di entrare in contatto direttamente con le aziende partecipanti, i committenti stranieri avevano avuto anche la possibilità di far visita alle aziende. Durante i due giorni (11-12 giugno) dedicati all'evento sono state effettuate circa sessanta visite aziendali con lo scopo di far conoscere ai committenti stranieri quelle realtà produttive e dinamiche che potevano rispondere alle esigenze della domanda registrata nella fase di selezione dei buyers internazionali (prima fase del progetto).

L'ultima edizione di Cento Finestre ha avuto luogo ad Ancona, presso il polo fieristico della città. L'edizione del 2011 ha presentato alcune rilevanti novità. La prima è che nel 2011 per la prima volta l'evento ha assunto carattere nazionale, coinvolgendo imprese italiane anche di altri territori e regioni, puntando ad una rappresentanza imprenditoriale più numerosa. La seconda novità riguardava invece il mercato di provenienza dei committenti internazionali,

¹²⁷ Paolo PAOLETTI, relazione finale, *"Cento Finestre: The Exhibition of the Made in Marche fashion laboratories"* edizione 2009, p.6.

¹²⁸ Paolo PAOLETTI, relazione finale, *"Cento Finestre: The Exhibition of the Made in Marche fashion laboratories"* edizione 2010, p.3.

¹²⁹ Gli operatori russi erano stati selezionati grazie all'aiuto del desk di MARCHET a Mosca.

per la prima volta solo cinesi¹³⁰. Un'edizione focalizzata sulla promozione delle PMI italiane, esclusivamente verso il mercato cinese, ed in particolare verso le province del Fujian, Zhejiang, Jiangsu, Guandong¹³¹, dove grazie al desk di Marchet in Cina, era stato possibile già in passato promuovere accordi istituzionali per lo sviluppo degli scambi commerciali. Questo tipo di promozione aveva lo scopo di porre le basi per avviare un'azione di collaborazione inter-distrettuale fra due differenti aree produttive, quella cinese, incentrata sulla riproduzione e sulla distribuzione su larga scala, e quella italiana specializzata su produzioni con più alto valore aggiunto e sulla qualità del *made in Italy*, al fine di giungere ad una rinnovata competitività globale e sull'emergente mercato asiatico.

Per l'edizione 2011, avevano partecipato 72 imprese italiane, di cui 52 marchigiane, e altre 22 provenienti da Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Veneto, Toscana, Umbria e Campania, mentre i committenti cinesi erano ben 80¹³². Dall'azione di follow up seguita alla fine dell'evento era emerso quali settori avevano maggiormente beneficiato dell'iniziativa: intimo, accessori moda e gioielleria, calzature, pelletteria, maglieria, e servizi. In particolare era emerso un forte interesse verso prodotti quali, le calzature e gli accessori, e relativamente ai servizi (per esempio brand e licensing, modelli e prototipi per calzature) si era rivelato forte l'interesse anche per il comparto tessile e calzaturiero¹³³.

Grazie a questa fase di follow up rivolta sia ai partecipanti italiani che a quelli cinesi, era stato possibile capire anche quali aspetti andavano migliorati. Tra questi si era proposto di istituire un sistema di selezione mirato a far impegnare gli operatori cinesi in un numero predefinito di incontri con le aziende italiane; trovare una location altrettanto comoda, ma più adeguata ad un evento dedicato al fashion; ed in ultimo preparare le aziende italiane ad approcciarsi al mercato cinese, attraverso l'organizzazione di seminari specifici con l'ausilio delle agenzie di trading, al fine di facilitare gli espositori nel raggiungimento dei loro obiettivi, spronandoli anche a preparare del materiale informativo correttamente tradotto in lingua, e incentivando la presenza di un interprete di fiducia in fase di incontri b2b.

La prossima edizione del progetto Cento Finestre avrà nuovamente luogo ad Ancona nel 2012. Vedremo se gli organizzatori saranno riusciti ad apportare queste migliorie ed organizzare una proficua iniziativa per le aziende partecipanti.

¹³⁰ Report "*Progetto Cento Finestre, quarta edizione*" a cura di MARCHET, ottobre 2011, p. 1.

¹³¹ In queste aree si è organizzata una missione nel mese di luglio (2011) finalizzata alla promozione del progetto e alla selezione dei committenti cinesi, sulla base delle caratteristiche delle imprese italiane che si erano dimostrate favorevoli a partecipare al progetto.

¹³² Report "*Progetto Cento Finestre, quarta edizione*" a cura di MARCHET, ottobre 2011, p. 4.

¹³³ Ibidem p. 8.

2.6. PROSPETTIVE FUTURE: IL RUOLO DEL SISTEMA MARCHE IN CINA

Grazie all'impegno che la regione ha messo in questi ultimi anni, in quanto ente istituzionale, e alla sua collaborazione con tutta una serie di attori, che svolgono di fatto la funzione operativa, il ruolo del sistema Marche in Cina è diventato sempre più importante. Come si evince dal lavoro di ricerca svolto fino ad ora, alcune istituzioni regionali erano presenti in Cina già da prima del 2000 per dare il loro sostegno alle imprese che volevano affacciarsi a questo mercato, e questo è stato di forte incentivo per la regione, al fine di creare delle antenne regionali sul territorio cinese. Prima con una Legge Regionale *“Disciplina delle attività regionali in materia di commercio estero, promozione economica ed internazionalizzazione delle imprese e del sistema territoriale”*¹³⁴ che chiarisse gli intenti e la volontà della Regione Marche in materia di internazionalizzazione e di aiuto alle PMI regionali, e successivamente lo stanziamento di investimenti concreti sul territorio cinese, per l'apertura di desk regionali.

Anche se questi sono stati inaugurati in diversi momenti e da differenti soggetti, è stata ben chiara, a partire dal 2009, la volontà della regione Marche a voler modificare l'assetto dei desk. Ed è per questo che nel 2010 si è scelto di creare una rete regionale fra tutte le quattro basi operative presenti in Cina¹³⁵. Probabilmente se non si fosse fatta questa scelta sarebbe stato impossibile per la regione organizzare e gestire tutti gli eventi e le missioni istituzionali/economiche organizzate durante tutto il 2010, e che hanno rappresentato un nuovo trampolino di lancio per l'immagine della regione. Bisogna tener presente che un'istituzione ha sempre bisogno di un braccio operativo, che progetti e coordini qualsiasi tipo di attività ci sia in agenda, mentre le istituzioni svolgono un fondamentale ruolo di rappresentanza per dare risalto e credibilità alle attività che si stanno portando avanti. Questo principio, deve essere preso ancor più in considerazione quando ci si rivolge ad un paese come la Cina, dove i rappresentanti della classe dirigenti stanno sempre attenti alla forma, e dove l'esperienza insegna che le relazioni politiche con le istituzioni locali sono di primaria importanza se si vuole riuscire ad occupare un ruolo rilevante nella realtà economica di una determinata regione cinese, soprattutto quando qui convergono gli interessi di molteplici attori economici internazionale.

¹³⁴ Ci si riferisce alla Legge Regionale 30/2008 n.30°.

¹³⁵ Le basi in questione sono quella di Nanchino, di Shanghai, di Xiamen, e di Kunming, nella Provincia dello Yunnan. Quest'ultima in realtà è la sede principale di una società di servizi, la Chinamultiservice Co. Ltd che da qualche anno collabora con le altre antenne regionali, per la realizzazione di alcune attività in Cina.

Fino ad ora guardando dall'esterno il lavoro svolto dal sistema Marche si può notare che il 2010 è stato solo un nuovo punto di partenza e che dopo quell'anno sono state organizzate molte altre attività durante tutto il 2011. Queste hanno coinvolto province cinesi con le quali si erano già instaurati accordi, come quella del Jiangsu, che in maggio si era recata nelle Marche, per discutere di cooperazione culturale, riqualificazione urbana, e conservazione del patrimonio artistico e architettonico, tutti punti fondamentali dell'accordo di partenariato firmato da entrambe nel giugno del 2009¹³⁶. Ma anche nuove province cinesi, come quella dell'Hunan e della municipalità di Dalian, dove è stata organizzata una prima missione economica di imprenditori marchigiani in aprile, per la quale, il Governo cinese, attraverso l'Ambasciata della Repubblica Popolare cinese in Italia, ha accompagnato per la prima volta una missione economica italiana in Cina¹³⁷.

Dopo aver valutato come positive le possibilità di cooperazione in queste zone, in ottobre si è svolta una seconda missione istituzionale ed economica, indirizzata a diversi settori dell'economia marchigiana, dalla meccanica, all'automotive nella regione dell'Hunan, e dall'abbigliamento alle calzature nella municipalità di Dalian¹³⁸. Questi tuttavia, sono solo alcuni dei progetti che la regione Marche sta portando avanti con nuove realtà cinesi, e visti i successi e il lavoro di sostegno che i desk hanno saputo dare fino ad ora, si sta cercando di lavorare in collaborazione con l'azienda EXIT di Macerata¹³⁹, per l'apertura di altre antenne regionali nello Shandong, a Dalian, e nell'Hunan a Changsha.

¹³⁶ Comunicato stampa regione Marche *“Internazionalizzazione delegazione cinese dello Jiangsu nelle Marche”*, 20 maggio 2011.

¹³⁷ Comunicato stampa regione Marche *“Il Presidente Spacca guiderà una missione economica di imprenditori marchigiani in Cina, dal 9 al 16 aprile, nella provincia dell'Hunan”*, 31 marzo 2011.

¹³⁸ Report *“Missione Istituzionale ed economica in Cina, Hunan e Dalian, 28 Novembre- 2 Dicembre 2011”*, a cura di Aspin 2000.

¹³⁹ Ex.it Macerata è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Macerata.

CAPITOLO 3

ESPORTARE E ATTRARRE. I DISTRETTI PRODUTTIVI MARCHIGIANI E IL SETTORE CALZATURIERO

3.1. L'IMPORTANZA DEI DISTRETTI INDUSTRIALI

Si definisce distretto industriale 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 distrettuali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti (es. la città manifatturiera) la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda¹⁴⁰. Rivestono un ruolo fondamentale nell'economia italiana ormai da molti anni, ma hanno ottenuto i primi riconoscimenti giuridici solo all'inizio degli anni Novanta, diventando così oggetto della politica economica nazionale. Prima della legge 317 del 1991¹⁴¹, infatti, non era stato stabilito nessun decreto legge che desse una definizione specifica di distretto industriale, ed è proprio grazie a questa che viene emanato un apposito decreto nel quale vengono racchiusi i parametri territoriali che consentono alle singole regioni di definire i distretti industriali, e di finanziare progetti di innovazione per le imprese che ne fanno parte. Nonostante i rigidi parametri adottati per individuare questi sistemi locali del lavoro, la legge offriva alle regioni la possibilità di individuare come distretti industriali, la maggior parte dei sistemi locali dove si era concentrata l'occupazione manifatturiera, e questo era stato possibile soprattutto grazie alla discrezionalità data alle singole regioni nell'individuazione dell'industria principale¹⁴².

Successivamente nel 1999 con la legge 140 "*Norme in materia di attività produttive*" viene abrogato il decreto ministeriale 317/91, e introdotta una semplificazione dei criteri di

¹⁴⁰ Giacomo BECATTINI, *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2000, cit., p. 58-59.

¹⁴¹ L'articolo 36 della Legge 317/91 definisce "distretti industriali" le aree territoriali locali caratterizzate da elevate concentrazioni di piccole imprese con particolare riferimento al rapporto fra il numero delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme di imprese", inoltre stabilisce che i distretti possano essere finanziati dalle regioni tramite approvazioni di progetti innovativi, concernenti più imprese "in base a un programma stipulato tra i consorzi e le regioni medesime, le quali definiscono altresì le priorità degli interventi". Esempi di questi interventi possono essere: progetti di ricerca che tagliano trasversalmente la filiera produttiva, il marketing territoriale, l'introduzione di applicazioni IT nello scambio di informazioni tra imprese.

¹⁴² L'industria principale poteva essere classificata mettendo assieme i bani di consumo finali, i macchinari necessari per produrli e i servizi ad essi relativi. In questo modo, si accresceva la quota di occupazione dell'industria principale, e si superava più agevolmente il valore soglia indicato.

individuazione dei distretti industriali, rinnovando così il quadro normativo che indica i parametri per il riconoscimento dei distretti industriali:

- a) Sono definiti “sistemi produttivi locali” le aree caratterizzate da contesti produttivi omogenei, con una elevata concentrazione di imprese non necessariamente industriali e prevalentemente di piccola e media dimensione, con una peculiare organizzazione interna (art. 8, comma 1)¹⁴³.
- b) Sono definiti “distretti industriali” i sistemi produttivi locali, che in aggiunta alle caratteristiche sopra definite presentano una elevata concentrazione di imprese industriali e una elevata specializzazione produttiva (art.8, comma 2)¹⁴⁴.

La Legge 140/1999 introduce dei requisiti di tipo più qualitativo, dando alle regioni ampi margini di manovra nella verifica dei requisiti per l'individuazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali, e per il finanziamento di relativi progetti di innovazione e sviluppo. Grazie a questa nuova legge sui distretti industriali, si supera l'eccessiva schematizzazione della precedente 317/91, e si eliminano i vincoli che includevano solo la presenza delle piccole e medie imprese all'interno dei sistemi produttivi locali e dei distretti, ammettendo anche imprese di grandi dimensioni (oltre 250 addetti), pur restando valida la prevalenza di quelle piccole e medie (fino a 249).

Ad oggi si calcola l'esistenza di 156 distretti industriali sparsi per tutto il territorio nazionale, di cui 140 sono quelli principali¹⁴⁵, (situati in Piemonte, Lombardia, Liguria, Emilia Romagna, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige, Toscana, Marche, Abruzzo, Umbria, Molise, Puglia, Campania, Sardegna, Sicilia) la maggior parte di questi però si concentra nelle macroregioni centro- settentrionali, ed in maniera minore al sud e nelle isole. Questi distretti industriali pur non abbracciando ne comprendendo in maniera esaustiva il mondo delle PMI, ne rappresentano tuttavia una delle realtà più importanti e dinamiche, producono infatti il 38% del PIL italiano, ed occupano il 40% della forza industriale nazionale (2,7 milioni di occupati).¹⁴⁶ Mentre i distretti nord-occidentali sono caratterizzati prevalentemente da unità produttive di media dimensione (da 50 a 249 addetti) , quelli del centro invece, sono per lo più unità di piccole dimensioni (fino a 49 addetti) , infine i distretti nord-orientali presentano una struttura dimensionale maggiormente equilibrata. Le diversità sono ancora maggiori se si va a valutare il ruolo dei distretti industriali nelle singole regioni.

¹⁴³ Monica CARMINATI, *La legislazione italiana e Regionale sui distretti industriali: situazione ed evoluzione*, Milano, V&P Editore, 2006, p. 10.

¹⁴⁴ Ibidem. Confronta cit. p.11.

¹⁴⁵ Secondo il 45° Rapporto CENSIS sulla situazione sociale del paese (2011), sono solo 140 i principali distretti industriali monitorati dall'Ufficio di studi di Banca Intesa Sanpaolo.

¹⁴⁶ Cfr. P. Bersani, E. Letta 2004.

La Lombardia insieme alle Marche è la regione che detiene il primato per il maggior numero di distretti, entrambe con 27 distretti, pari al 34,6% del totale, segue il Veneto (con 22 distretti, pari al 14,1% del totale). Si può dire quindi che in queste tre regioni si concentra quasi la metà dei distretti industriali italiani. Importante comunque, è anche la quota dell'Emilia Romagna (13 distretti, pari al 8,3 %) della Toscana (15 distretti, pari al 9,5%) e del Piemonte (12 distretti, pari al 7,7%), nel Mezzogiorno di trovano 26 distretti (pari complessivamente al 16,7% dei distretti industriali) divisi tra le regioni di Abruzzo e Campania ciascuna con 6 distretti, Puglia con 8, Molise con 2 distretti, 5 in Umbria, 4 in Trentino Alto Adige, 3 in Friuli Venezia Giulia, mentre in Lazio e in Sicilia il modello distrettuale è meno presente, i distretti per ogni regione sono 2, infine si calcola un solo distretto per Basilicata e Sardegna¹⁴⁷.

Secondo il Censimento del 2001 si contano 156 distretti, con 43 unità in meno, rispetto ai 199 distretti del 1991¹⁴⁸. I distretti industriali producono prevalentemente beni appartenenti ai settori tradizionali, a basso contenuto tecnologico. Tra questi si distinguono beni per il sistema-casa: legno-arredo, ceramiche, mobili da cucina, rubinetterie, e beni per il sistema persona: abbigliamento, tessile, calzature, pelli e cuoi, prodotti in metallo¹⁴⁹. Tuttavia si possono trovare anche settori della meccanica specializzata, e distretti specializzati nel settore alimentare e nei beni ad esso connessi. Per quanto riguarda la specializzazione dei distretti industriali, quelli del tessile e abbigliamento sono i più numerosi, rappresentano il 34,7% del totale, seguiti da quelli di beni per la casa, 19,6%, della meccanica, 16,1%, della pelletteria e delle calzature, 13,6%, infine ci sono quelli dell'industria alimentare 8,5%.

Una piccola percentuale invece è rappresentata dai distretti specializzati nella produzione di carta e dell'industria poligrafica (3,0%), nell'oreficeria, Arezzo e Vicenza (2,0%), nella fabbricazione di prodotti in gomma e plastica (2,0%), e anche nella metallurgia (0,5%)¹⁵⁰. Le produzioni di questi distretti si differenziano da regione a regione, la Toscana per esempio è specializzata nel settore tessile, le Marche nel settore del mobile e del calzaturiero, nelle regioni del Nord-est, Veneto e Friuli Venezia Giulia, ci si è specializzati nel settore del mobile, tessile, calzature sportive, e occhialeria, la Lombardia si è specializzata nelle

¹⁴⁷ ISTAT "I distretti industriali" 8° censimento generale dell'industria e dei servizi 2001, www.istat.it

¹⁴⁸ Ibidem. Questi dati sui distretti industriali del 2001, si basano sull'ultimo censimento. A partire del 2005 però l'Istat, considerando i nuovi sviluppi economici, ha istituito una commissione di studio, incaricata di valutare la situazione dei distretti e gli strumenti disponibili in questo ambito, per consigliare nuove analisi sulla localizzazione dell'attività industriale

¹⁴⁹ Cfr. Giacomo BECATTINI, *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2000, p. 156

¹⁵⁰ Fabio SFORZI e Franco LORENZINI, *I distretti industriali*, in Ministero delle Attività Produttive-IPI, "L'esperienza italiana dei distretti industriali", Roma, IPI, 2002, p. 29

calzature e nella meccanica strumentale specializzata, il Piemonte invece si è concentrato nella produzione tessile, di oro, della meccanica e del valvolame.

Il modello di distretto industriale italiano è difficilmente spiegabile, esso è il frutto dell'unione tra tradizione secolare e innovazione. Questi due fattori che in gran parte dei sistemi industriali sono agli antipodi, nel caso italiano invece convivono perfettamente, offrendo le basi per lo sviluppo di quelle risorse locali che per le loro peculiarità, di norma non si trovano da nessun'altra parte. Alla concorrenza e alle leggi tipiche del sistema capitalistico, come ad esempio la selezione tramite la qualità e il prezzo, si accosta la messa in comune di beni e risorse fisiche, come macchinari, trasporti, spedizionieri, e scuole professionali, e di beni e risorse immateriali, ad esempio conoscenze comuni, reti di relazioni interpersonali, conoscenza della cultura artigiana del luogo, sviluppo di nuove tecnologie¹⁵¹. La presenza quindi di questi fattori all'interno del tessuto socio-economico italiano ha permesso, soprattutto dopo la seconda guerra mondiale lo sviluppo e l'incredibile crescita dei distretti industriali, riuscendo anche a superare quelli che tradizionalmente erano stati i limiti attribuiti alle piccole e medie imprese. Si potrebbe dire che lo sviluppo di questi distretti industriali è spontaneamente venuto dal basso, attraverso un processo di bottom-up difficilmente ripetibile, ed essendo cominciato alcuni decenni prima degli interventi legislativi di cui abbiamo già parlato, oggi è necessario prendere in considerazione questi importanti fattori quando si ipotizzano aiuti e finanziamenti per i nuovi distretti, e per una efficace ristrutturazione dei distretti già esistenti¹⁵².

Prendendo in considerazione quello detto fino ad ora, si potrebbe concludere che il modello del distretto industriale, tipico della nostra economia, è stato un modello vincente di sistema industriale, ed in effetti il distretto grazie alle sue capacità di penetrazione nei mercati esteri, di risposta ai rapidi mutamenti economici, attraverso un'innovazione di processo e di prodotto, è riuscito a sopravvivere e svilupparsi fino ad oggi¹⁵³. Tuttavia però, anche se le performance dei distretti industriali che si sono registrate negli anni sono state positive, bisogna comunque chiedersi se questo modello sia ancora vincente e sostenibile, soprattutto alla luce delle continue mutazioni del contesto economico internazionale, oggi molto diverso rispetto agli anni in cui i distretti si sono formati e sono cresciuti. Per rispondere a questa

¹⁵¹ Antonio RICCIARDI, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

¹⁵² Cfr. Filippo CHIESA, *Assetto produttivo, Competitività e Crescita nei Paesi in Transizione*, CIRPET (Centro interdipartimentale e di Ricerca sui Paesi Emergenti e in Transizione, C/o Dipartimento di Economia, Università di Torino), www.cirpet.unito.it, 2005.

¹⁵³ Cfr. CENSIS, Centro Studi Investimenti Sociali, *Tra crisi e rilancio*, 2° Rapporto Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani, p. 112.

domanda, si deve prima di tutto tener conto di cosa sia avvenuto negli ultimi anni in Italia, la nostra economia che fino agli anni Novanta aveva registrato successi nel commercio con l'estero, si è fermata. Le esportazioni non solo non sono cresciute, ma si sono sempre più lentamente ridotte. I fattori che hanno portato a questa situazione sono molti, tra quelli endogeni, la fine della politica monetaria autonoma, è stato sicuramente uno dei più importanti¹⁵⁴. I fattori esogeni comprendono invece la riduzione dell'attività produttiva dei nostri partner principali. Uno dei motivi della nostra perdita di quote di mercato internazionale va ricercato nella correlazione tra il cambiamento della domanda mondiale e le caratteristiche strutturali del nostro modello di specializzazione: i nostri mercati di sbocco tradizionali, come l'Europa Occidentale, il Medio Oriente, e gli Stati Uniti hanno registrato modesti tassi di crescita, mentre in altre aree come l' Sud-est Asiatico la tendenza è stata opposta¹⁵⁵. Basti pensare che secondo un'indagine del CENSIS del 2001, nei principali mercati di sbocco, su un campione di 40 distretti, solo 4 su 40, il 10%, comprendeva fra i suoi primi tre clienti un paese emergente¹⁵⁶. Dall'indagine del CENSIS, risulta evidente che l'Italia deve rivedere le proprie politiche commerciali, a favore di quei paesi emergenti, Russia, India, e Cina, dove le fasce di reddito medio alto sono in crescita, e che oggi non possono più essere ignorate. Per quanto riguarda questi paesi emergenti il caso della Cina, è molto interessante, e ci offre uno spunto di riflessione. Generalmente la Cina è spesso indicata dagli imprenditori italiani dei distretti industriali, e non solo, come la fonte di tutti i mali, a causa soprattutto della facile riproduzione che i cinesi fanno dei nostri prodotti tradizionali, del costo molto basso della mano d'opera, della quasi inesistente tutela sindacale, della scarsa attenzione per il rispetto dell'ambiente ed in ultimo delle politiche di dumping commerciale che la Cina attua. Le statistiche di certo non smentiscono che è anche a causa della poco corretta concorrenza cinese, che l'Italia ha perso molte quote di mercato in tutti i settori produttivi, in cui è stata uno dei leader mondiali, ma il punto su cui bisogna porre l'attenzione è che in un paese come la Cina, dove il livello delle esportazioni aumenta di anno in anno, lo stesso fanno anche le importazioni.

Perché allora non sfruttare questo enorme potenziale? Si stima che in Cina ci siano oggi più di un centinaio di milioni di persone appartenenti ad una fascia di reddito medio-alta, che

¹⁵⁴ Cfr. Stefano MICELLI, *Le strategie delle piccole e imprese industriali italiane: dieci anni di trasformazioni*, p. 4, consultabile online: archidata.typepad.com/files/micelli-convegnoirso14-set10.pdf

¹⁵⁵ Cfr. Fabrizio GUELPA e Stefano MICELLI, "Alla ricerca di nuovi mercati di sbocco", in *"I distretti industriali del terzo millennio, dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa"*, Bologna, Il Mulino, 2007, p. 263.

¹⁵⁶ Cfr. Filippo CHIESA, *Assetto produttivo, Competitività e Crescita nei Paesi in Transizione*, CIRPET (Centro interdipartimentali e di Ricerca sui Paesi Emergenti e in Transizione, C/o Dipartimento di Economia, Università di Torino), www.cirpet.unito.it, 2005, p. 9.

possiede un potere d'acquisto che si può paragonare o che addirittura supera quello medio dei paesi occidentali. La politica e la classe imprenditoriale italiana dovrebbero puntare con maggiore determinazione sull'apertura verso questo enorme mercato di sbocco, e magari prendere spunto non solo dalle attività e dai progetti portati avanti da altri paesi dell'Unione Europea, ma anche dalle iniziative realizzate da alcune attente regioni italiane, che hanno già permesso di instaurare proficui rapporti con le autorità e gli imprenditori cinesi, e che oggi possono vantare una presenza stabile sul territorio cinese, ed un valido aiuto per le proprie aziende. Un esempio è proprio quello di cui ci stiamo occupando in questo lavoro, quello della Regione Marche, che alla luce di quanto detto prima, si sta muovendo ormai da tempo per dare un valido supporto alle proprie piccole e medie imprese, e più in generale ai distretti produttivi marchigiani.

Un altro elemento determinante da prendere in considerazione quando si parla dei fattori di crisi dell'economia italiana è la scarsa propensione per gli investimenti e la ricerca. I distretti e le piccole imprese che ne fanno parte sono bravissimi nel rimodernare, modificare, assemblare i prodotti già esistenti, ma puntano e investono molto poco nella ricerca di base, che permetterebbe di creare nuovi prodotti, aiutando le imprese a proteggersi dalla concorrenza dei paesi emergenti. Si è calcolato che nelle imprese italiane con 10-49 addetti, solo 8,03% sviluppa delle innovazioni del prodotto. Per fare un esempio, in Germania nelle piccole imprese, il 22,29% di esse investe nella ricerca per il miglioramento del prodotto. Questo distacco deriva dalla scarsa spesa pubblica italiana in R&S, che fa aumentare sempre più il divario con i nostri principali competitor. Se poi si prende in considerazione la struttura produttiva italiana dove prevalgono le PMI, questo divario non può che aumentare, dato che le piccole imprese più di altre hanno bisogno di un forte sostegno pubblico per investire in R&S, e fare un salto di qualità¹⁵⁷. Mentre il settore pubblico offre un supporto poco significativo per la ricerca e per l'innovazione, in quello privato è soprattutto la modesta dimensione delle imprese che non consente di fare degli investimenti significativi in ricerca e sviluppo, e questo inevitabilmente finisce per ostacolare la crescita dell'impresa¹⁵⁸. Si stima che in Italia il 70% della ricerca privata sia prodotta dalla grande impresa, e concentrata principalmente in tre settori: automobilistico, chimico, telecomunicazioni. Che le PMI abbiano nel nostro sistema produttivo un peso maggiore rispetto a tutti gli altri paesi europei è senza dubbio un dato di fatto, la ridotta dimensione delle aziende per molto tempo non è stata

¹⁵⁷ Cfr. Filippo CHIESA, *Assetto Produttivo Competitività e Crescita nei Paesi in Transizione*, CIRPET (Centro Interdipartimentale di Ricerca sui Paesi Emergenti e in Transizione, C/o Dipartimento di Economia Università di Torino).

¹⁵⁸ Cfr. Giancarlo CORO', Stefano MICELLI, *"I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana"*, in *Economia Italiana*, n. 1, 2007.

un problema, grazie proprio alla sua capacità di organizzarsi in distretti, e di sfruttare in maniera positiva le sue caratteristiche, ma oggi mutando lo scenario internazionale non si possono non prendere in considerazione gli effetti delle ridotte dimensioni delle nostre imprese, e le difficoltà croniche che incontrano oggi a crescere. I dati del Censimento 2001, ne sono una prova. Nel settore manifatturiero, il numero medio di addetti per unità locale è passato dall'8,04% nel 1971, al 6,04% nel 2001¹⁵⁹.

La critica maggiore che si fa alle imprese di piccole dimensioni è fondata sulla convinzione che queste non possano che soccombere di fronte alla sfida della globalizzazione e all'organizzazione di nuovi processi produttivi. Coloro che sono convinti di questa teoria sono quelli che vedono nella grande impresa il luogo ideale, dove per organizzazione e mezzi, si incontrano capitale e tecnologie, e dov'è possibile realizzare in maniera efficiente tutto quello che potrebbe fare una rete di piccole d'impresе, senza però che valga il contrario. Queste critiche, si scontrano apertamente con le teorie elaborate all'inizio del secolo scorso da Alfred Marshall, considerato da tutti il padre del moderno concetto di distretto industriale, il quale in uno dei suoi saggi più famosi dice "I vantaggi della produzione su larga scala possono in generale essere conseguiti sia raggruppando in uno stesso distretto un gran numero di piccoli produttori, sia costruendo poche grandi officine"¹⁶⁰. Le teorie di Marshall, sulle peculiarità che danno vita al distretto industriale, sono state riprese successivamente da altri economisti. Giacomo Becattini per esempio, che rilancia l'idea di distretto industriale negli anni Settanta, proprio per l'importanza che le piccole e medie imprese stavano assumendo in quel periodo. Becattini dice che "un confronto con la grande imprese verticalmente integrata, può aiutare a capire più chiaramente la logica economica del distretto", continua affermando che, "il controllo efficiente di ogni fase produttiva della grande impresa privata o pubblica, è notoriamente ostacolato, dalle tendenze alla sclerosi aziendale, al contrario la "macchina sociale" del distretto, sembra fatta apposta per questo tipo di controllo. Il sistematico contrasto d'interessi fra tutti gli agenti del distretto si adatta rapidamente al profitto sempre mutevole dell'organizzazione produttiva e mette in atto una sorta di controllo automatico di efficienza di ogni singola fase. Questa situazione, grazie al sistema di valori prevalente nel distretto, non produce lo stress che si genera invece altrove"¹⁶¹. La teoria di Becattini è stata ripresa successivamente da altri studiosi ed economisti, a favore della stabilità del sistema distrettuale e del suo ruolo centrale nell'economie italiana (Fortis, Nardi, 2000). Negli anni più recenti

¹⁵⁹ ISTAT, "I distretti industriali", 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi, 2001.

¹⁶⁰ Alberto F. DE TONI, Andrea FORNASIER, *La guida del Sole 24 Ore al knowledge management*, citazione di Alfred MARSHALL, Milano, Il Sole 24 Ore, cit., p. 109, 2012.

¹⁶¹ Giacomo BECATTINI, "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico", in Stato e Mercato, cit., p.123, n. 25, aprile 1989.

questo ruolo è stato al centro di discussioni, appunto tra chi sosteneva che il sistema distrettuale italiano fosse in grado di competere sul piano internazionale e mantenere la sua posizione di leadership, e chi invece riteneva che il sistema distrettuale italiano rischiasse di perdere competitività sul piano internazionale in mancanza di crescita dimensionale delle imprese e di investimenti sui processi produttivi (Onida, 1999).

Tra gli studiosi a favore della prima ipotesi, Giancarlo Corò¹⁶² sostiene che il modello dei distretti può fornire un contributo significativo all'eccellenza dell'industria italiana, e che questo anzi negli anni è stato sempre più considerato un esempio da seguire a livello internazionale. Infatti mentre qui si discute sulla tenuta competitiva del distretto, all'estero si va riscoprendo il valore dei *cluster*, e dei distretti tecnologici come sostegno per l'innovazione; si veda per esempio l'attenzione posta verso il modello distrettuale in Svezia e Danimarca, come strumento ideale per accrescere la cooperazione fra imprese, sistema della ricerca e dell'istruzione. Oppure proprio il caso cinese¹⁶³, dove le province del sud, l'area più industrializzata del paese, sono organizzate in distretti specializzati, e dove questo modello è stato scelto dal governo cinese, al fine di favorire gli investimenti nelle aree più interne e sottosviluppate del paese¹⁶⁴. Viene da chiedersi allora, perché proprio in Italia il modello distrettuale è stato, ed è criticato. La risposta a questa domanda va ricercata nelle considerazioni fatte precedentemente. Se l'Italia vuole ancora avere un ruolo da protagonista sulla scena economica mondiale, bisognerà abbandonare la classica idea di distretto italiano, molto spesso associata solo alle produzioni manifatturiere tradizionali, e fin da subito si dovranno compiere ingenti investimenti, modificare la struttura produttiva, investire nell'innovazione tecnologica e diversificare l'offerta dei prodotti, costruendo una nuova e solida strategia gestionale, che non potrà più essere locale, ma dovrà essere internazionale e globale¹⁶⁵.

Ed è proprio questo nuovo scenario globale a rappresentare la sfida maggiore per le realtà distrettuali italiane. L'apertura della filiera internazionale, specialmente da parte delle imprese leader, non implica la fine dei legami tipicamente distrettuali, ma deve essere vista come possibilità per l'aumento della domanda di servizi e della crescita di funzioni terziarie

¹⁶² Giancarlo CORO', professore dell'Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Scienze Economiche.

¹⁶³ Per un approfondimento sul caso cinese, si veda Marco BELLANDI, Mario BIGGERI, *La sfida industriale cinese vista dalla Toscana distrettuale*, Toscana Promozione, Quaderno n. 1.

¹⁶⁴ Cfr. Giancarlo CORO', Stefano MICELLI, "I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana", in "Economia italiana", n. 1, 2007, p. 49.

¹⁶⁵ Cfr. Francesco NAPOLI, *Imprese distrettuali. Una ricerca sulle problematiche economico-aziendali dell'innovazione e dell'internazionalizzazione*, Miano, FrancoAngeli, 2008 p. 17/18.

specializzate all'interno dell'area distrettuale¹⁶⁶. È quindi necessario un upgrade del distretto industriale, che può essere di tipo processuale, produttivo e funzionale, al fine di fronteggiare meglio la crescente competizione sul mercato globale. Per avviare questo processo sono fondamentali le relazioni esterne, specialmente per quei distretti che sono *exported oriented*, e il ruolo delle amministrazioni locali, importanti per creare, trasferire e diffondere le conoscenze che generano innovazione¹⁶⁷. Il nuovo paradigma della Global Value Chain, non si può quindi più ignorare, in quanto nel mercato globale, in cui le aziende e le realtà distrettuali devono confrontarsi, è quello che regola l'organizzazione tra produzione globale e il sistema di distribuzione mondiale, e grazie al quale si sono principalmente sviluppati:

- a) La maggiore attenzione nella ricerca di nuove fonti di approvvigionamento per abbassare i costi.
- b) L'importanza assunta dal settore *retail*.
- c) Il maggior valore che si dà agli standard di sicurezza, di lavoro, e ambientali generati dalla crescente attenzione riservata ai marchi di qualità.

Tutti questi fattori rappresentano le nuove sfide e realtà globali che le aziende devono affrontare.

Potremmo concludere dicendo che mentre per quanto rimangono sicuramente le eccellenze e i molti aspetti positivi che caratterizzano i distretti italiani, l'adozione di una nuova strategia appare ormai necessaria per la loro sopravvivenza. I prodotti del *made in Italy* vanno migliorati qualitativamente sviluppando e dando slancio a funzioni che spesso sono state sottovalutate o semplicemente mal gestite dalle piccole imprese, come ad esempio la finanza, il marketing, e la ricerca, lavorando ad un più stretto contatto con centri di ricerca e università. In anni più recenti a favore dei distretti si è dimostrato anche l'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani¹⁶⁸, che nel suo 2° Rapporto stilato nel 2010, in collaborazione con Confindustria, Unioncamere, Fondazione Edison, Intesa San Paolo, Banca d'Italia, Fondazione Symbolia, Censis e Istat, fa registrare dei risultati positivi per le performance dei distretti.

¹⁶⁶ Giancarlo CORO', Stefano MICELLI, *I nuovi distretti produttivi*, Venezia, Marsilio, 2006.

¹⁶⁷ John HUMPHREY, Hubert SCHMITZ, "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial cluster?" *Regional Studies*, Vol. 36.9, p. 1017-1027, 2002 .
www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0034340022000022198

¹⁶⁸ I dati qui di seguito elencati sono stati estratti dal CENSIS, Centro Studi investimenti sociali, 2° Rapporto Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani.

Secondo il Rapporto che ha messo sotto la lente d'ingrandimento 101 distretti su 156¹⁶⁹ distretti tradizionali italiani, il 38% di questi interessa il settore tessile-abbigliamento, il 26% l'automazione-metalmeccanica, 22% l'arredo-casa, il 12% l'agroalimentare, il 2% l'oreficeria, e solo 1% la cultura, è stato rivelato che le aziende operanti nei distretti presi sotto esame, sono circa 286.000, occupano 1,57 milioni di addetti, pari ad 1/3 delle imprese manifatturiere, queste hanno una dimensione prevalentemente piccola (il 98,3% ha meno di 49 addetti, mentre l'85,5% non va oltre i 9 addetti) e realizzano in totale un export pari a 75 miliardi di euro¹⁷⁰.

Il dato importante che va sottolineato è lo slancio ritrovato per le esportazioni dei distretti, nel 2010 queste sono cresciute del 10,5% rispetto all'anno precedente, il settore della meccanica è stato quello trainante 14,9%, ma anche quello dell'abbigliamento-moda è cresciuto del 10,8%. Si registra inoltre che per la prima volta dopo diversi anni, i distretti industriali hanno mostrato dei tassi di crescita superiori a quelli delle aree non distrettuali. In particolare spicca il boom dell'export verso la Cina, dove i distretti hanno ottenuto performance migliori rispetto ai già buoni risultati del manifatturiero italiano (81,6% contro 48,8%), è diventato quindi ancora più importante il ruolo di Cina ed Hong Kong, che secondo queste stime sono ormai al settimo posto nel ranking dei principali sbocchi commerciali, e assorbono il 4,8% dell'export¹⁷¹.

I dati di questo 2° Rapporto sono esplicitivi del fatto che a riprova dei più scettici sul futuro dei distretti industriali, questi sono stati capaci a due anni di distanza dall'inizio della crisi, a far registrare un incremento dell'export già alla fine del 2010. I dati non possono essere riconducibili a tutti i distretti, dato che non si riferiscono alla totalità dei distretti industriali, ma sono sicuramente un segnale positivo di ripresa del sistema distrettuale.

¹⁶⁹ Dei 156 riconosciuti, tuttavia sono solo 140 i principali distretti industriali monitorati dall'Ufficio di studi di Banca Intesa Sanpaolo.

¹⁷⁰ Ibidem.

¹⁷¹ CENSIS, *Tra Crisi e rilancio*, in 2° Rapporto Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani, p.112.

3.2. I DISTRETTI MARCHIGIANI DELLA CALZATURA

Dopo aver descritto brevemente cosa sono i distretti industriali, avere spiegato perché sono così importanti, messo in luce quali sono i fattori di crisi che ne hanno messo in difficoltà la sopravvivenza, e descritto quali potrebbero essere le soluzioni per uscire da questa situazione di stagnazione economica. Andremo ad esaminare il caso dei distretti calzaturieri nella Regione Marche, dato che questa regione, rispetto alle sue modeste dimensioni raccoglie al suo interno 27 distretti industriali, e per questo assieme alla Lombardia detiene in Italia il primato per quantità di distretti, specializzati soprattutto nei settori abbigliamento-calzature, elettrodomestici, cucine, e macchine utensili e per il legno¹⁷². I distretti industriali sono situati nel territorio in base alla loro specializzazione, nel nord della regione nella Provincia di Pesaro e Urbino, si concentrano i distretti della cucina e delle macchine utensili e per il legno di Pesaro, a Fabriano quelli di elettrodomestici e cappe aspiranti, infine nella provincia di Fermo e di Macerata, si possono trovare i distretti della calzatura e della pelletteria, i più noti sono quello delle calzature di Fermo, e quello della pelle e del cuoio di Civitanova Marche¹⁷³. In questo lavoro ci occuperemo nello specifico, dei distretti della calzatura, proprio perché questi rappresentano una peculiarità del sistema economico marchigiano, non solo per la loro importanza a livello nazionale ma anche perché in essi sono concentrate una miriade di piccole e medie imprese, fortemente specializzate, che puntano soprattutto sulla qualità dei materiali utilizzati, sul design, sulla continua ricerca di innovazione, per realizzare un prodotto finale di alta qualità, che sia una garanzia per il cliente, soprattutto straniero, che quello che acquista è vero “*Made in Italy*”. Il settore della calzatura in generale, è rilevante perché rappresenta uno di quei settori tipici della produzione italiana¹⁷⁴, in più è un chiaro esempio di quello che sta succedendo oggi all’economia italiana rispetto al colosso cinese, che anche in questo settore è diventato il nostro maggior competitor, diminuendo gradualmente le nostre quote di mercato. Inoltre questo settore potrebbe essere preso come esempio per l’attuazione di alcune politiche ed iniziative che guardino alla Cina, come mercato di sviluppo e non come minaccia. Già 2002 l’Italia era diventato il secondo paese

¹⁷² ISTAT, “*I distretti industriali*”, 8° Censimento generale dell’industria e dei servizi, 2001.

¹⁷³ Banca d’Italia, note sull’andamento economico delle Marche, Ancona 2003.

¹⁷⁴ Secondo lo *Shoe Report 2009* dell’ANCI, il settore calzaturiero, si può inserire nel raggruppamento delle attività tipiche del made in Italy, e contribuisce in maniera significativa al saldo commerciale positivo di tale raggruppamento. Con l’1,9% delle imprese, il 3,7% degli addetti (dei settori TAC, arredo casa, meccanica, alimentare e bevande). Nel 2007 ha generato 3,7 miliardi di euro. Inoltre, sempre secondo il Report, l’Italia è il 1° produttore europeo, 8° al livello mondiale (ma guadagna il 4° posto se si considera l’export in termini di paia).

esportatore di calzature dopo la Cina, perdendo così il suo primato¹⁷⁵, ed è stato solo grazie alla produzione di calzature di fascia alta che si era contenuta la flessione delle quote di mercato, facendo registrare le perdite maggiori soprattutto in termini di quantità¹⁷⁶. A distanza di anni la situazione era diventata ancora più critica, a causa anche della poca crescita di quelli che un tempo erano i nostri principali mercati di sbocco, Germania in primis. In questo paese per esempio, la quota di mercato delle calzature italiane è stata in costante diminuzione, anche in un periodo (1995-2001) in cui l'import tedesco era in forte crescita, tanto che nel 2005 con la caduta delle barriere doganali, l'Italia aveva perso il suo primato di esportatore di calzature in Germania a scapito proprio della Cina¹⁷⁷.

In tutto in territorio italiano, le Marche rappresentano l'area con la maggiore specializzazione produttiva, e sempre secondo i dati del censimento 2001, proprio in questa regione si concentrano il 32,6% delle imprese di settore, e il 29,1% di addetti. Tra le aree distrettuali specializzate nella produzione di calzature la regione rappresenta un sistema produttivo particolarmente importante non solo per le sue dimensioni, ma anche per le caratteristiche che l'organizzazione produttiva del settore ha assunto nel tempo all'interno dei vari distretti¹⁷⁸. L'importanza del settore all'interno dell'industria manifatturiera regionale è legato soprattutto alle circostanze in cui questo è nato e si è sviluppato. Questo è avvenuto all'inizio degli anni Sessanta, coincidendo di fatto con l'avvio del decollo industriale di tutta la regione. Oggi, a distanza di cinquant'anni il settore delle calzature rappresenta uno dei principali dell'economia regionale, anche se negli anni il suo ruolo guida si è ridotto, e con esso anche il suo peso in termini di imprese ed occupazione. Sempre secondo il censimento del 2001, il settore della calzatura occupa circa un 1/5 dell'occupazione dell'industria manifatturiera della regione, con 40.300 addetti divisi fra più di 4.300 imprese¹⁷⁹. Di certo la flessione rispetto ai decenni precedenti è evidente, ma la produzione di calzature di fascia alta ha comunque consentito di mantenere livelli occupazionali elevati¹⁸⁰. Rispetto agli anni Novanta oggi si registrano delle rilevanti modifiche nella struttura tipica dell'industria distrettuale. Si può riscontrare un settore in profonda e costante trasformazione, ma che riesce comunque a

¹⁷⁵ ICE, *Il processo di delocalizzazione estera nell'industria della calzatura: il caso delle Marche*, in Contributi ricerche ICE 2003/04, a cura di Giuliano CONTI, Marco CUCCULELLI, Mariangela PARADISI.

¹⁷⁶ Cfr. Marco CUCCULELLI, 2003.

¹⁷⁷ Fabrizio GUELPA, Stefano MICELLI, *I distretti industriali del terzo millennio, dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*, Bologna, Il Mulino, 2007, p. 263.

¹⁷⁸ Banca d'Italia, note sull'andamento dell'economia delle Marche, Ancona 2003.

¹⁷⁹ ISTAT, *"I Distretti Industriali"*, 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi, 2001.

¹⁸⁰ ANCI, *Shoe Report 2009 ANCI-ERMENIA*, secondo il Report il settore ha affrontato un importante processo di riposizionamento della produzione sulla fascia medio-alta di calzature, soprattutto a partire dalla prima metà degli anni 2000 (2003/2005).

mantenere buoni livelli di produzione ed occupazione. In generale si è avviata da anni una profonda modifica nell'organizzazione del settore della calzatura, in Italia e nelle Marche.

Si è rivista sia l'organizzazione interna delle imprese, sia il sistema produttivo per quanto riguarda le relazioni fra imprese, entrambi sono stati modificati per potersi adattare al nuovo scenario economico internazionale.

I principali fattori di cambiamento del settore, posso essere soprattutto legati ai processi di esternalizzazione di alcune fasi produttive, che si sono dimostrati, durante gli anni Novanta una determinante fondamentale nel processo di riconfigurazione del sistema produttivo calzaturiero. All'inizio di questo decennio infatti, si è assistito ad un rapido sviluppo del settore, tanto che le esportazioni marchigiane di calzature dal 1991 al 1997 sono più che raddoppiate, passando da 774 a 1.547 milioni di euro¹⁸¹, questo rapido incremento della domanda ha indotto le imprese del settore ad una divisione del lavoro all'interno dell'industria, e le ha spinte ad esternalizzare quote sempre maggiori di produzione. Si è assistito quindi all'uscita dall'impresa delle fasi produttive a minor valore aggiunto, e il mantenimento al suo interno di quelle con un alto contenuto di manodopera specializzata. Come detto prima questo processo è avvenuto all'inizio degli anni Novanta, prima a favore dell'area distrettuale, ma successivamente, a partire dal 1996 a causa del calo complessivo della domanda la competitività dei produttori marchigiani venne messa a rischio, e questi per ragioni di costo, si trovarono costretti a localizzare fasi ad elevato contenuto di lavoro all'estero¹⁸². La prima conseguenza di questa riconfigurazione del settore, riguardò principalmente il numero degli addetti, che diminuì soprattutto per quanto riguardava il lavoro strettamente produttivo, ma che aumentò le opportunità di lavoro per il personale più qualificato e specializzato.

Inoltre, grazie a questa distinzione le imprese poterono concentrarsi su altre attività, fino ad allora trascurate, o ritenute meno rilevanti, e concentrandosi su queste diedero possibilità di lavoro a coloro che avevano competenze professionali di più alto livello. Per quanto riguarda invece le fasi di produzione maggiormente esternalizzate, queste hanno riguardato soprattutto la fase del taglio e dell'orlatura. Solo per fare un esempio, l'orlatura che nel 1995 era esternalizzata per il 13,4%, nel 2004, dopo dieci anni, era arrivata quasi al 50%, questo perché le fasi più frequentemente decentrate, sono quelle dove il contenuto di attività manuale non

¹⁸¹ ICE, *Il processo di delocalizzazione estera nell'industria delle calzature: il caso delle Marche*, in contributi ricerche ICE 2003/04, a cura di Giuliano CONTI, Marco CUCCULELLI, Mariangela PARADISI.

¹⁸² Ibidem.

particolarmente specializzata è più elevato¹⁸³. Sul fronte invece dell'organizzazione aziendale, il fatto di aver precedentemente affidato alcune fasi della produzione a terzisti locali, ha aiutato successivamente le imprese nel processo di delocalizzazione internazionale, e quindi di riorganizzazione interna dell'impresa, minimizzando i rischi che la delocalizzazione comporta, e alterando principalmente solo l'ambito geografico e le modalità organizzative dello svolgimento delle diverse produzioni. Rispetto a queste fasi tipicamente esternalizzate, si registra invece una contenuta quota di lavoro all'interno dell'azienda per tutte le altre fasi produttive, quali la modelliera, e la preparazione dei prototipi, fasi tipicamente realizzate all'interno, e di altre fasi come il montaggio, il finissaggio, ed il confezionamento, che di rado vengono svolte all'esterno dell'impresa. Le fasi produttive maggiormente decentrate all'estero subiscono tuttavia tra il 2001 e il 2004 un'inversione di rotta. Questa scelta è probabilmente legata alla diminuzione della domanda, che ha visto costrette molte aziende a rivedere le proprie scelte di delocalizzazione all'estero, spingendo le stesse ad un ridimensionamento delle fasi esternalizzate, e facendo rientrare nel sistema locale e nelle imprese quelle fasi a valle del processo produttivo, offrendo così un contributo a sostegno della qualità e del marchio.

Concludendo potremmo dire che l'alternarsi di condizioni favorevoli della domanda a periodi di stagnazione, negli ultimi vent'anni ha spinto le aziende ad intraprendere un'intensa attività di esternalizzazione di fasi produttive, per soddisfare in alcuni momenti i picchi di domanda e comprimerne i costi delle fasi che richiedevano scarso contenuto di lavoro, e poi di ridimensionarsi, adottando comportamenti più selettivi sul fronte strategico, per rientrare all'interno del sistema locale e d'impresa. Le conseguenze di questa riconfigurazione del sistema produttivo locale si possono differenziare in base alla dimensione dell'impresa e alla sua specializzazione produttiva, le imprese che hanno subito i maggiori danni per le scelte della delocalizzazione sono state quelle di minori dimensioni, e quelle specializzate nella produzione di parti e accessori. L'esito finale del processo di riconfigurazione è soprattutto quello della diminuzione del numero degli addetti di settore all'interno del territorio regionale¹⁸⁴, a favore del numero di occupati all'estero. La situazione attuale, sicuramente a scapito del lavoro nazionale e regionale nel caso specifico, potrebbe però essere una naturale evoluzione del distretto industriale. Sempre più spesso le aziende sono costrette a delocalizzare o esternalizzare fasi della produzione, l'importante è che un'impresa sia capace

¹⁸³ ICE, *Il processo di delocalizzazione estera nell'industria della calzatura: il caso delle Marche*, in contributi ricerche ICE 2003/04, a cura di Giuliano CONTI, Marco CUCCULELLI, Mariangela PARADISI, p. 267.

¹⁸⁴ Secondo la scheda del distretto Fermano-maceratese, nel 2008 c'erano 29.851 addetti.

di mantenere al suo interno lo sviluppo delle fasi più qualificate del processo produttivo, sulle quali le imprese devono fondare i loro vantaggi produttivi.

3.3. IL DISTRETTO DELLA CALZATURA DI FERMO. IL DISTRETTO FERMANO-MACERATESE

La nascita del distretto delle calzature di Fermo, affonda le sue antiche radici nella tradizione della produzione di calzature della zona, grazie soprattutto alla presenza in questa zona di esperti maestri artigiani-calzolai già secoli addietro. Le prime attività riguardavano infatti la produzione di pantofole destinate alla vendita ambulante. Verso la fine del Diciannovesimo secolo, grazie ad alcune innovazioni tecnologiche, come ad esempio macchine a pedale, si favorì l'utilizzo di manodopera femminile nei calzaturifici e questo portò ad un incremento della produzione di calzature¹⁸⁵.

Fu però soprattutto a partire dal secondo dopoguerra, con la ripresa economica iniziata negli anni Sessanta del secolo scorso, che si cominciò a sviluppare il vero e proprio distretto calzaturiero, che grazie alla crescita della domanda nazionale e anche internazionale, permise alle piccole aziende del settore, allora solo botteghe artigiane, di ampliare le proprie attività, avendo anche a disposizione un enorme bacino di manodopera a basso costo e flessibile, rappresentato dalle famiglie dei mezzadri. La possibilità da parte di queste aziende di poter offrire un prodotto finale stilisticamente apprezzabile e qualitativamente buono, ma soprattutto venduto a costi contenuti, fu la chiave del successo di molte imprese marchigiane durante tutti gli anni Settanta. Successivamente le difficoltà che si incontrarono nella gestione di produzioni più complesse, alla stagionalità delle produzioni e all'incidenza sempre più pesante del fattore moda, spinsero molte imprese ad esternalizzare sempre di più, un numero crescente di operazioni a terzisti e subfornitori di parti o di componenti della scarpa altamente specializzati, portando alla nascita di una miriade di piccole imprese specializzate nelle diverse fasi del ciclo produttivo della scarpa e quindi anche all'idea di distretto industriale come noi lo conosciamo¹⁸⁶.

Nel corso degli anni Ottanta lo scenario inevitabilmente cambia, a causa della concorrenza dei paesi emergenti, della crescita dei costi, della domanda discontinua, le imprese marchigiane

¹⁸⁵ Cfr. Giorgio MORGANTI, *Il caso del distretto calzaturiero del Fermo*, in collaborazione con Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro della Regione Marche, 2007, p. 8.

¹⁸⁶ Cfr. Distretto della calzatura di Fermo, scheda distrettuale a cura dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani.

soprattutto quelle che hanno raggiunto maggiori dimensioni, sono costrette a rivedere le loro strategie. Molte attuano delle ristrutturazioni organizzative che comprendono investimenti in tecnologie produttive, per poter controllare il ciclo produttivo e la qualità del prodotto finale, ma anche maggiore attenzione ai nuovi mercati di sbocco. All'interno di questa ristrutturazione si tende anche a internalizzare nuovamente alcune fasi produttive, precedentemente esternalizzate. Per quanto riguarda invece le imprese di piccola e piccolissima dimensione, si cercherà di risolvere i problemi sorti a causa del nuovo scenario economico, costituendo gruppi di imprese e consorzi, orientati alla commercializzazione e al marketing, con una maggiore disponibilità finanziaria che aiuti le imprese all'ingresso nei nuovi mercati. Nel corso degli anni Novanta all'interno del distretto si sviluppano due scenari molto diversi, da una parte i calzaturifici di piccole dimensioni e i laboratori di subfornitura orientati verso la fascia bassa di mercato, vengono sempre più colpiti dall'intensificarsi della concorrenza internazionale, e dall'altra si assiste all'emergere di imprese leader nel settore, che sono in grado di gestire reti di produzione extra-distrettuali, grazie a processi di esternalizzazione e delocalizzazione nell'Europa dell' Est (in Romania soprattutto, e successivamente anche in Bulgaria e Tunisia), di sviluppare brand riconosciuti, e di aprirsi maggiormente verso i nuovi mercati di sbocco¹⁸⁷. Alcune delle imprese di maggiori dimensioni del distretto fermano ,tra cui Falc, Imac, Tod'S, Fornarina, Zeis Excelsa, Paciotti, B.A.G, Manas, forti del bagaglio di conoscenze accumulato, grazie alla capacità innovativa, alla qualità delle produzioni e alla forza dei propri marchi, sono state in grado di creare una rete di negozi di proprietà e in franchising in Italia e all'estero, ottenendo ottime performance¹⁸⁸. Queste investendo anche in attività di ricerca e brevettazione, marketing, design e progettazione e avendo nel proprio portafoglio marchi di proprietà hanno intrapreso la strada della differenziazione produttiva, e hanno iniziato a specializzarsi anche nei settori degli accessori moda e abbigliamento. Alcuni esempi sono la linea Primigi per la Imac, Naturino e Falcotto per la Falc, la Fornarina per Fornari. Tra questi casi aziendali di successo spicca sicuramente fra tutti quello del gruppo Tod's, che grazie a questo tipo di strategia, dal 2003 si è specializzato nella produzione e commercializzazione di calzature con i marchi Tod's e Hogan (da donna, da uomo, e recentemente anche da bambino) e di pelletteria di lusso, mentre nell'abbigliamento con il marchio Fay. Il gruppo si avvale di una fitta rete di distribuzione in tutto il mondo, grazie a negozi a gestione diretta, punti vendita in franchising, e negozi multimarca accuratamente selezionati. La produzione di pelletteria e calzature viene

¹⁸⁷ Cfr. *Shoe Report 2009*, a cura di ANCI-ERMENIA, Milano, FrancoAngeli, 2009, p. 21.

¹⁸⁸ Fabrizio GUELPA, Stefano MICELLI, *I distretti industriali del terzo millennio, dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*, Bologna, Il Mulino, 2007, p. 277.

realizzata negli stabilimenti divisi tra Marche e Toscana (7 per la calzatura, 2 per la pelletteria), oltre a una serie di laboratori specializzati con i quali il gruppo ha instaurato relazioni ormai consolidate. Nell'ambito della produzione di abbigliamento, questa è completamente esternalizzata, ma essendo l'intera gamma di prodotti, posizionata nella fascia alta del mercato, si pone molta attenzione nel controllo qualità durante tutto il processo produttivo¹⁸⁹. Un altro esempio di azienda distrettuale che ha conseguito negli ultimi anni risultati ragguardevoli è la B.A.G, specializzata nella produzione di calzature classico sportive per uomo e donna, e più di recente specializzata nella produzione di accessori e pelletteria (borse, cinture). L'azienda che realizza quasi interamente il suo fatturato in Italia, deve il suo successo all'utilizzo di mirate strategie industriali. Grazie ad investimenti in nuove tecnologie, che hanno permesso di aumentare l'efficienza dei processi produttivi, si sono potuti ottenere dei prodotti dall'ottimo rapporto qualità-prezzo, mentre diverse campagne di marketing, e il potenziamento delle reti di vendita, hanno permesso di accrescere la visibilità del marchio aziendale (Nero Giardini) su tutto il mercato. Ci sono poi imprese medio-grandi che appartengono a grandi case di moda, come la Artisans Shoes del gruppo Padra, (che controlla anche la Car Shoes, e la Church)¹⁹⁰, o la Euroshoes del gruppo Hugo Boss, che produce accessori per uomo e donna di fascia alta, e che grazie agli investimenti fatti in ricerca e sviluppo, mira ad un miglioramento qualitativo del prodotto, e alla creazione e realizzazione di nuove linee. Infine nell'indotto distrettuale, si calcola un'ultima categoria di aziende, quelle piccole imprese di subfornitura selezionate dai leader, che grazie alle capacità tecnologiche, di investimento e progettuali hanno conquistato nicchie di mercato, con produzioni di alta qualità non standardizzate o addirittura artigianali, destinate a clienti dall'alto potere d'acquisto. Tra queste possiamo citare il Calzaturificio Rodolfo Zengarini, la Nuova Centauro, la Errebbi, e la Zintala, quest'ultima si è specializzata nella produzione e commercializzazione di calzature di lusso, fatte interamente a mano da 28 artigiani impiegati in un solo laboratorio, nel quale si realizzano calzature fatte su misura, e contraddistinte dall'alta qualità dei pellami utilizzati, e da lavorazioni molto particolari, come quella di "fossa", che consiste in un invecchiamento naturale delle scarpe, che vengono messe sotto terra. La distribuzione avviene tramite boutique monomarca di proprietà a Roma, Milano, Shanghai, Tokyo, New York, e selezionati negozi di alto livello sparsi in tutto il mondo,

¹⁸⁹ Cfr. Tod's S.p.A, esercizio 2010 ,Relazioni e Bilanci, dicembre 2010.

¹⁹⁰ Prada è arrivata nelle marche circa 10/11 anni fa, attratta dall'enorme know-how e dall'alta qualità delle risorse umane. Cfr. Giorgio MORGANTI, *Il caso del distretto calzaturiero del fermano*, 2007, p. 56.

offrendo anche un servizio post vendita ad hoc per la manutenzione e la riparazione¹⁹¹. Tutte le altre aziende, di piccola dimensione (quelle con meno di venti dipendenti) o che non sono riuscite a creare dei brand riconosciuti sul mercato, hanno invece attuato una modernizzazione dei processi produttivi attraverso investimenti in macchinari innovativi, al fine di innalzare la qualità delle produzioni e di aumentarne i volumi di vendita. Grazie al sostegno di imprese che svolgono attività di ricerca e investono nella progettazione, si sono potute realizzare significative innovazioni del prodotto, che hanno aiutato le aziende a realizzare un prodotto sempre più vicino alle esigenze del cliente, e le hanno aiutato a restare competitive sul mercato.

A partire dal 2000 le esportazioni del distretto fermano hanno perso quasi un quinto del loro valore (pari a circa 360 milioni di euro), dopo un biennio (98-99) che aveva portato il distretto a raggiungere una performance di fatturato all'estero straordinaria, con un picco di 1.800 milioni di euro nel 2001, dal 2002 al 2004 il distretto è entrato in una fase di crisi, dalla quale è riuscito ad uscire solo negli ultimi anni¹⁹². Questa difficile situazione è stata aggravata anche dal venir meno di alcune limitazioni nel commercio mondiale di prodotti calzaturieri (il 1° gennaio del 2005) aumentando le difficoltà delle aziende del comparto in Italia e in Europa nel far fronte alla concorrenza asiatica, tanto da incorrere in una procedura anti-dumping adottata dalle Ue all'inizio del 2006 e confermata in ottobre¹⁹³.

Oggi il distretto calzaturiero di Fermo, chiamato anche distretto fermano-maceratese¹⁹⁴, è considerato il distretto che raccoglie il maggior numero d'impresе calzaturiere in Italia. Secondo i dati del 2009, all'interno di quest'area distrettuale si trovavano 4.428 imprese, di queste 3.389 il 98,09%, aveva un numero inferiore a 49 addetti. Il numero totale di occupati del distretto era di 29.851 addetti nel 2008, mentre il valore delle esportazioni era stato di 1.146 milioni di euro alla fine del 2009¹⁹⁵. Questi dati segnano tutti una variazione di percentuale negativa, innescata dalla crisi economica, che porterà ad una situazione stazionaria fino al 2010.

¹⁹¹ Cfr. Fabrizio GUELPA, Stefano MICELLI, *I distretti industriali del terzo millennio, dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*, Bologna, Il Mulino, 2007, p. 277-280.

¹⁹² Fabrizio GUELPA, Stefano MICELLI, *I distretti industriali del terzo millennio, dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*, Bologna, Il Mulino, 2007, p. 257.

¹⁹³ Ibid. p.251.

¹⁹⁴ Il distretto Fermano-Maceratese viene istituito dalla Regione Marche con la L. R. n.32 del 1999, assieme a questo verranno istituiti altri quattro distretti : quello del mobile di Pesaro, quello agro-alimentare di San Benedetto del Tronto, quello nell'area fabrianese, e quello plurisettoriale dei comuni di Recanati, Osimo, e Castelfidardo.

¹⁹⁵ Dati, Distretto della calzatura di Fermo, Scheda distrettuale a cura di Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani

Per vedere infatti i primi segnali positivi di ripresa bisognerà aspettare il 1° trimestre 2011, dove il distretto di Fermo registrerà la miglior performance a livello provinciale, con un incremento della produzione del 3,8% e del fatturato pari al 3,6%, con un fatturato di vendite all'estero stazionario rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (2010), ma comunque positivo rispetto alle flessioni di tutte le altre realtà territoriali¹⁹⁶.

3.3.1. LA SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA DEL DISTRETTO FERMANO

All'interno del distretto, che si colloca tra le province di Ascoli Piceno e Macerata, si possono distinguere tre poli produttivi diversamente specializzati per prodotto: nell'area compresa fra Civitanova Marche e Porto Sant'Elpidio si realizzano prevalentemente calzature da donna, nella zona del Monte Urano è particolarmente accentuata la produzione di calzature per bambino/ ragazzo, mentre la produzione di calzature da uomo si concentra nell'area del comune di Montegranaro. Va specificato che circa due terzi delle aziende distrettuali si colloca oggi nella zona tra i comuni di Monte Urano, Porto Sant'Elpidio, Sant'Elpidio al mare, Civitanova Marche e Montegranaro, anche se ormai da qualche hanno la produzione di calzature si è estesa dalla provincia di Macerata a quella di Ascoli Piceno, e ancora più di recente anche nella provincia Teramo si conta ormai una presenza significativa di calzaturifici¹⁹⁷. La specializzazione produttiva del distretto è la calzatura per tutti i tipi di consumatori (uomo, donna, bambino), e le imprese del distretto si sono specializzate nella produzione di tutte le diverse componenti della scarpa. Il 42% delle imprese produce calzature in cuoio (comunque non in gomma), il 54% produce parti e accessori per calzature non in gomma, mentre il restante 4% calzature e parti di esse in gomma¹⁹⁸. Per questo motivo all'interno dell'area distrettuale, oltre ai calzaturifici, si può trovare la più alta concentrazione di imprese che producono tacchi, che realizzano, forme, soles, solette, etichette ed elementi ornamentali, come ricami, decorazioni, e guarnizioni. Più in generale le calzature che si producono nella provincia di Fermo, sono per l'85% di fascia medio- alta, e solo di recente nel distretto si sono avviate produzioni di fibre sintetiche con tomaia in gomma. In ultimo,

¹⁹⁶ Dati Centro studi e ricerche economico sociali Unioncamere Marche, *L'evoluzione congiunturale dell'industria manifatturiera delle Marche*, 2011.

¹⁹⁷ Cfr. Distretto della Calzatura di Fermo, Scheda distrettuale a cura dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani.

¹⁹⁸ DISTRETTITALIA: guida ai distretti italiani 2005-2006, a cura di Distretti Italiani, Mestre, Logo Libri, 2005, p. 105.

come settori di supporto alla produzione, in questo distretto sono presenti anche piccole imprese specializzate nella fabbricazione di macchine per l'industria delle pelli, e del cuoio. Lo sviluppo del distretto Fermano è stato caratterizzato negli anni da un'imprenditoria dinamica e creativa, ma spesso improvvisata, lungimirante nel cogliere prima degli altri le opportunità di sviluppo che presentava il mercato, ma non abbastanza forte per riuscire poi a capitalizzarle. Questi punti critici del distretto derivano prima di tutto dalle ridotte dimensioni di molte aziende, che si dimostrano poco innovative e forti sui mercati di sbocco, specialmente quelli esteri. Per superare questo gap, la sfida che il distretto deve affrontare riguarda innanzitutto l'adozione di un atteggiamento attivo nei confronti dei processi di innovazione: una ricerca per accrescere i contenuti scientifici e tecnologici nella produzione, una ricerca di nuovi materiali, l'adozione di sistemi di automazione e utilizzo delle tecnologie di rete al fine di semplificare le relazioni business to business e arrivare direttamente al consumatore finale, e più in generale migliorare il rapporto con il mercato attraverso opportune politiche di marchio e di distribuzione. Tutto questo processo di innovazione deve partire prima di tutto dall'iniziativa dell'impresa, ma necessita anche del supporto del sistema istituzionale, per attribuire maggiore metodicità all'azione sia individuale che di gruppo. In questo senso le prime risposte sono arrivate dalla SCAM srl (Società per la calzatura marchigiana).

La SCAM è un consorzio nel quale confluiscono le più importanti associazioni marchigiane del settore calzaturiero e della Finanziaria Regionale Marche, ed offre una serie di servizi nel settore della calzatura¹⁹⁹. Nel campo della formazione opera grazie al Laboratorio di Prove, che svolge ricerca applicata. Ad oggi il laboratorio effettua analisi chimiche e meccaniche, e per la testatura dei prodotti²⁰⁰, gestisce il trattamento dei dati e successivamente, attraverso internet li trasmette alle imprese, che possono richiedere ogni tipo di prova e controllare i risultati in qualunque momento. Il consorzio rilascia inoltre numerose certificazioni di prodotto, e fornisce consulenza sulle normative nel settore della calzatura nei diversi paesi esteri, progetta e realizza attività formative nell'ambito della calzatura a tutti i livelli. In ultimo SCAM insieme a 125 imprese del distretto, partecipa ad un progetto finanziato dalla legge 388/00 sul *quick respons*, che ha l'obiettivo di realizzare uno strumento operativo che

¹⁹⁹ www.scamsnc.it

²⁰⁰ La SCAM, solo per fare un esempio è stata in grado di fornire un particolare certificato per la Russia, il NOSTE, entrato in vigore improvvisamente, che il consorzio è stato in grado di fornire in tempi brevi e a costi contenuti rispetto alla DITTA tedesca. Cfr. Giorgio MORGANTI, *Il caso del distretto calzaturiero del Fermano*, p. 59.

permetta alle aziende del settore di aumentare i flussi informativi e diminuire i costi all'interno della filiera²⁰¹.

Un altro importante organismo di rappresentanza e di supporto alla governance distrettuale è il COICO²⁰², Comitati di indirizzo e coordinamento, istituito nel 2000, grazie ad una delibera della Giunta Regionale del 20 dicembre 1999, formato da 30 rappresentanti di soggetti istituzionali e privati, che assieme hanno redatto un "*Piano di sviluppo per il distretto*". Il COICO del distretto Fermano-Maceratese è stato costituito il 15 Giugno del 2000, nominando un Comitato Esecutivo di 16 membri, rappresentanti degli enti locali, istituti di credito, associazioni di categoria, e organizzazioni sindacali²⁰³. Questo si occupa di programmare, indirizzare e controllare le politiche distrettuali, individua le istituzioni preposte al trasferimento tecnologico, al fine di studiare i meccanismi che si sviluppano all'interno del tessuto produttivo locale, di favorirne lo scambio di conoscenze tra sistemi d'impresa e di promuovere la collaborazione con le università e i centri di ricerca.

Oltre all'innovazione tecnologica il comitato si occupa anche dell'internazionalizzazione del distretto, la quale è diventata fondamentale per la sopravvivenza e la crescita delle imprese distrettuali. Come già detto precedentemente per mettere in atto dei miglioramenti sostanziali, una riconfigurazione della catena del valore all'interno del distretto è necessaria. Per questo il COICO si prepone di stimolare la crescita delle aziende esistenti e lo sviluppo delle reti d'impresa, sfruttando così i vantaggi delle economie di scala²⁰⁴. Mantenendo all'interno le fasi produttive a più alto valore aggiunto, come la progettazione, il design, la ricerca dei materiali, il marketing, il controllo qualità, la logistica, e la distribuzione, e riducendo progressivamente le operazioni strettamente manifatturiere, che richiedono minore specializzazione, si possono ottenere costi minori per questa seconda fase di produzione, ed investire di più nella prima.

Infine sul territorio distrettuale si possono trovare i principali organismi istituzionali, dalle associazioni industriali, come Confindustria Fermo e Confindustria Macerata, alle Camere di Commercio di Ascoli Piceno, Fermo, e Macerata, particolarmente attive nel supportare l'internazionalizzazione delle imprese del distretto, oltre che con servizi di rappresentanza, anche con l'organizzazione di attività informative, e di fiere e mostre specialmente all'estero.

²⁰¹ Cfr. Distretto della calzatura di Fermo, scheda distrettuale a cura di l' Osservatorio Nazione dei Distretti Italiani.

²⁰² La fondazione dei Comitati di Indirizzo e coordinamento è stata voluta dalla stesa regione Marche al fine di avvicinare la politica economica e industriale alle caratteristiche socio territoriali della regione.

²⁰³ Cfr. Giorgio MORGANTI, *Il caso del distretto calzaturiero del Fermano*, in collaborazione con Comitato Tecnico Scientifico dell' Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro della Regione Marche, 2007, p.15.

²⁰⁴ Ibidem.

Tutte le istituzioni, i comitati di distretto, i consorzi, convengono che oggi l'unico modo per supportare le aziende sia realizzare un piano di sviluppo per il futuro delle imprese, svolgendo attività che favoriscano l'aggregazione delle piccole imprese per fronteggiare al meglio le sfide del futuro, e cercare anche l'appoggio delle banche, che in questo progetto devono essere le prime a credere in una ripresa delle aziende.

3.4. IL CASO: IL CONSORZIO FERMANO EXPORT

All'interno della realtà distrettuale fermano-maceratese, come è stato già detto si trovano oltre a grandi realtà aziendali, ormai consolidate nei mercati internazionali, anche aziende medio piccole, se non piccolissime, fondamentali, perché sono anche le stesse che nel loro insieme creano realmente il distretto. È soprattutto per queste realtà che lo sviluppo di iniziative consortili risulta determinante al fine di adattare la realtà distrettuale ai nuovi scenari economici internazionali. La formazione di queste organizzazioni consortili consente l'attivazione di diversi servizi per le imprese, la creazione di centri che operano nel campo della ricerca e dello sviluppo e anche l'avvio di nuove politiche di marketing. Tra le esperienze associative di questo tipo che vanno menzionate e che sono ormai consolidate nel tempo ci sono il Consorzio Elpidiense Export, il Consorzio Futura, che ha sede a Macerata, ma che lavora per diversi settori oltre a quello calzaturiero²⁰⁵. Oltre a questi esiste anche un caso più recente, quello del Consorzio Fermano Export, che noi abbiamo trovato particolarmente interessante e significativo, per la sua storia e per il percorso intrapreso negli ultimi anni dalle aziende che ne fanno parte.

Il Consorzio Elpidiense Export nasce nel 1987, dalla volontà di un gruppo di aziende calzaturiere di unirsi per promuovere i propri prodotti nel mercato estero²⁰⁶. Oggi il consorzio conta 35 aziende artigiane ed industriali che operano nel comprensorio fermano-maceratese, specializzate nella produzione di calzature per uomo, donna e bambino, e di borse per donna e uomo di alta qualità, tutto rigorosamente prodotto in Italia. Più recentemente, a causa dei mutamenti dei mercati internazionale, della crisi, e della sempre maggiore competizione che queste aziende incontrano quando si confrontano con l'estero, alcune aziende del Consorzio Elpidiense, hanno deciso di costituire un secondo consorzio, ed è per questo che nel 2009 è

²⁰⁵ Giorgio MORGANTI, *Il caso del distretto calzaturiero del Fermano*, in collaborazione con Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro della Regione Marche, 2007, p. 59.

²⁰⁶ Per maggiori informazioni sul consorzio, e sulla lista completa dei suoi associati, www.elpidiense-export.com

stato fondato il Consorzio Fermano Export²⁰⁷. Coordinare 35 aziende, tutte diverse, ognuna con la propria disponibilità, di diversa dimensione, e soprattutto ognuna con una diversa idea di quali opportunità potesse realmente portare il mercato cinese, non era cosa facile.

È per questo motivo che solo 11 delle 35 aziende del Consorzio Elpidiense hanno preso parte a questo nuovo progetto, costituendo di fatto il Consorzio Fermano. Oggi le aziende partecipano ad entrambi i consorzi, in quanto un'azienda può essere socia sia di un consorzio di servizi (Consorzio Elpidiense) sia di un consorzio di vendita (Consorzio Fermano), ma non di due uguali. L'idea di creare un nuovo consorzio nasceva dalla voglia, ma anche dalla necessità delle aziende di andare alla ricerca di nuovi mercati, e il mercato cinese, vista la sua costante crescita, rappresentava un'ottima occasione. L'idea era stata vista positivamente grazie anche a qualche esperienza fatta precedentemente, in cui si era notato l'interesse da parte dei cinesi verso i prodotti delle aziende. La partecipazione a fiere internazionali di settore, come il Micam di Milano, la più importante fiera della calzatura che si svolge in Italia, aveva permesso alle aziende di avvicinarsi ai clienti cinesi, di capirne il mercato, e successivamente si era iniziato ad esportare in Cina.

A questo punto le aziende decidono che dopo alcuni anni di esplorazione si erano venute a creare le condizioni per fare un passo più importante, e mettere un piede fisso sul mercato cinese. Una volta costituito il consorzio e presa la decisione di voler creare una struttura stabile in Cina, era necessario trovare qualcuno, esperto del mercato cinese, che seguisse il progetto dello showroom, e i contatti con i clienti. Il consorzio trova quindi la figura perfetta in Steven Luo, un imprenditore cinese, cresciuto in Italia, che da tempo lavorava per l'ANCI (Associazione nazionale calzaturieri italiani), ed esperto conoscitore del settore italiano della calzatura. Nel contempo Luo, stava portando avanti un progetto per la costituzione di un grosso centro commerciale a Pechino, specializzato solo in prodotti del *made in Italy*, una vetrina delle nostre eccellenze non solo nel settore della calzatura, ma anche del fashion. Luo era quindi alla ricerca di aziende interessate a prender parte a questo progetto. Si vengono così a soddisfare le esigenze di entrambe le parti, quella del consorzio che era alla ricerca di qualcuno che li supportasse nell'apertura di un Showroom in Cina, e quella di Mr. Luo che non aveva ancora trovato le aziende da collocare nella nuova struttura. Inizia così una collaborazione che porterà all'apertura del primo showroom del Consorzio Fermano nel giugno del 2010, e successivamente nel settembre dello stesso all'apertura di un punto vendita nella città di Tianjin.

²⁰⁷ I contenuti di questo paragrafo, sono stati estrapolati dall'intervista fatta al Direttore del Consorzio Fermano Export, Alessandro Cernetti. <http://www.fermanoexport.com/>

I buoni risultati di queste strutture hanno poi spinto il Consorzio a muoversi più a sud, ed aprire un secondo showroom nel sud della Cina, a Canton.

Per quanto riguarda il costo di queste operazioni, le aziende hanno investito singolarmente, dividendosi i costi. L'investimento iniziale per l'apertura dello Showroom di Pechino, è stato di 300.000 euro, che comprendono i costi per l'apertura, più tutte le spese ad esso connesse, mentre i costi di mantenimento per le tre strutture si aggirano attorno a 100.000 euro l'anno, che possono però aumentare se si aggiungono altre attività, come la partecipazione a fiere, o ulteriori costi per la pubblicità. Dal punto di vista legale il consorzio ha firmato un contratto commerciale con l'azienda cinese di Mr. Luo, il quale oltre a percepire un affitto mensile, riceve una percentuale sulle vendite, in quanto responsabile della gestione degli showroom e del punto vendita. Secondo il direttore del consorzio Fermano, Alessandro Cerneti, l'aver aperto dei punti vendita in Cina, ha portato le aziende a recarsi in Cina più frequentemente in questi ultimi anni, non solo per prender parte alle più importanti fiere di settore di Pechino, Shanghai, e Hong Kong, ma grazie anche al maggiore interesse che i cinesi stanno mostrando verso i prodotti di queste aziende, le visite sono diventate più assidue, e oggi le aziende esportano in tutte le città più ricche e sviluppate del paese.

L'apertura del primo showroom a Pechino è stato il frutto di molteplici interessi, nel 2010 il Consorzio aveva già predisposto tutto per l'apertura del negozio la prima settimana di giugno²⁰⁸, in concomitanza la regione Marche stava organizzando un'importantissima missione in Cina nello stesso periodo, per partecipare agli eventi dell'Expo di Shanghai, e inaugurare il proprio spazio espositivo il 1° giugno. Si viene così a creare una situazione ottimale, da una parte l'inaugurazione dello Showroom del consorzio trova un posto di rilievo all'interno della missione, e dall'altra anche la regione può presenziare all'inaugurazione dello showroom, di cui non è stata diretta finanziatrice, ma che sicuramente ha sostenuto le aziende ad entrare nel mercato cinese, grazie alle sue attività organizzate nel campo dell'internazionalizzazione delle PMI. Secondo il Direttore del Consorzio Fermano infatti, il lavoro svolto dalla regione Marche insieme ad altri enti regionali, come Camere di Commercio, Aziende Speciali per l'internazionalità, ha sicuramente agevolato la penetrazione del mercato cinese, grazie soprattutto agli investimenti fatti dalla stessa, per l'apertura di desk regionali, di aver allacciato rapporti commerciali e politici con le autorità cinesi, e di contribuire finanziariamente alle spese delle aziende, per la loro partecipazione alle fiere. Tutto questo ha fatto da apri strada, perché l'aiuto dato inizialmente dal sistema regionale, ha

²⁰⁸ Cfr. Xuan Dubo , 杜泊萱, "Italian fashion brands enter in China. Welcome to Rinascimento brand", Fashion. Ifeng, 11 Giugno 2010, http://fashion.ifeng.com/luxury/vision/detail_2010_06/11/1612708_1.shtml

permesso di trascinare con se le aziende, e grazie anche al sostegno economico ha dato la possibilità alle aziende di trovare una propria strada personale per penetrare e stabilirsi sul mercato cinese. Dopo le esperienze positive avute fino ad ora, oggi il consorzio ha intenzione di continuare ad investire su questo mercato, nel quale vede delle buone opportunità di sviluppo, parallelamente però continua ad operare in altri mercati, ad esempio quello russo, che rappresenta anche il mercato principale per l'export. Circa il 75% della produzione è destinata verso questo mercato, mentre gli altri mercati hanno delle quote di export molto inferiori, l' 8% in Cina, il 9 % in Europa , e un 8% negli Stati Uniti.

Il caso russo, così importante per il consorzio è stato il frutto di un percorso diverso rispetto a quello fatto in Cina. Qui il consorzio non ha mai aperto un proprio showroom/punto vendita, ma ogni azienda ha investito singolarmente, queste sono infatti presenti sul mercato russo più di vent'anni, hanno showroom e punti vendita monomarca, una situazione quindi completamente diversa da quella cinese. Le motivazioni che avevano spinto le aziende ad affacciarsi al mercato russo erano state le stesse del mercato cinese, ma la differenza era stata proprio nell'esperienza fatta dalla singola azienda, che col passare del tempo aveva trovato il suo spazio sul mercato. Oggi le aziende cercano di raggiungere lo stesso obiettivo, e trovare il proprio spazio in Cina.

Il fatto di collaborare ormai da moltissimi anni, di sapere come si lavora assieme, ha portato naturalmente all'idea da parte di alcune aziende, di creare un secondo consorzio di vendita specifico per il mercato cinese, e questa è stata vista come la scelta migliore che le consorziate potessero prendere per affacciarsi alla Cina, senza fare dei pesanti e rischiosi investimenti a livello di singola azienda. Com'è stato detto la creazione del Consorzio Fermano era partita inizialmente con il solo obiettivo del mercato cinese, anche perché l'investimento sostenuto dalle aziende era stato ingente, e il progetto aveva richiesto un grande impegno a livello sia economico che organizzativo. Tuttavia lo stabilizzarsi della situazione all'interno del territorio cinese, ha da poco dato la possibilità al Consorzio di aprirsi al mercato indiano.

Grazie alla presenza di uno showroom a Canton, si sono riusciti ad avere i primi contatti con partner indiani, che precedentemente avevano acquistato in Cina prodotti esclusivamente cinesi. Una volta provati i prodotti *made in Italy*, i clienti indiani sono rimasti molto soddisfatti, e grazie a questo tipo di incontri, oggi il consorzio ha lentamente iniziato ad aprirsi verso il mercato indiano, dove i prodotti sono già arrivati e vengono venduti con successo. Al momento queste possibilità si sono presentate col colosso indiano, ma nulla toglie che un domani non possa succedere per un qualsiasi paese del Sud-est Asiatico. Nel

caso specifico dell'India, nonostante il paese sia meno sviluppato rispetto alla Cina, ci sono dei fattori positivi, che si sono potuti riscontrare, ad esempio la conoscenza della lingua inglese, conoscenze di base delle trattative commerciali, come lettere di credito, modalità di pagamento, un migliore uso di internet, che rendono l'India un paese più pronto e preparato a rapportarsi col partner straniero, questo fa quindi sperare che in un arco di tempo abbastanza breve l'India possa raggiungere la Cina.

Rispetto alla produzione e alla vendita, grazie all'apertura di questi showroom/punti vendita è stato possibile conoscere meglio il mercato cinese, le abitudini, gli usi ed i gusti del cliente cinese, le aziende hanno capito di dover modificare i loro prodotti originali, per adattarli al mercato, ed è stato necessario anche modificare la forma stessa dei modelli, in modo da adattarli al piede dei cinesi, molto diverso dal nostro. Questo ha portato alla produzione di una linea specifica per il mercato cinese, nel quale si è mantenuto lo stile prettamente italiano, ma è stata toccata la forma stessa della scarpa. Dal punto di vista produttivo questo ha comportato che su una produzione mensile di 500 paia di scarpe, circa 70/80 paia vengano destinate esclusivamente alla Cina.

Le aziende del consorzio producono generalmente scarpe da uomo, con un prezzo FOB che va dagli 80 ai 110 euro, mentre scarpe da donna con un prezzo FOB che va da 80 a 100 euro, ma che può raggiungere anche i 170 euro per stivali da donna, e aumentare ancora se si utilizzano pellami particolari. Questi prezzi vengono poi ricalcolati, comprendendo costi di produzione, costi di trasporto, tasse di importazione, arrivando a costare sul mercato cinese anche quattro volte tanto. Una volta arrivate sul mercato, questo tipo di calzature, non incontrano la concorrenza del prodotto cinese, che per quanto negli anni sia molto migliorato dal punto di vista qualitativo, soprattutto per la produzione di scarpe da donna, non riesce a raggiungere la qualità di una calzatura prodotta in Italia, e quindi non può entrarvi in competizione. Il costo di una scarpa prodotta in Cina, infatti, è bassissimo se paragonato alle nostre produzioni, ed essendo esente di tutta una serie di costi, come quelli citati precedentemente, non potrà mai raggiungere, il prezzo di vendita di un prodotto italiano.

Le aziende consorziate sviluppano tutte le fasi della filiera produttiva all'interno dell'azienda, e se esternalizzano alcune fasi di produzione ad altre aziende, si tratta sempre di aziende distrettuali. Questo tuttavia non esclude che alcune aziende più grosse, che hanno potuto investire all'estero, abbiano delocalizzato una parte della propria produzione in altri paesi, in primo luogo per ridurre i costi di produzione. Nel caso specifico delle aziende appartenenti al Consorzio Fermano, se si sono verificati casi di esternalizzazione questi sono circoscritti sempre all'area distrettuale, questo anche perché le aziende in questione, sono aziende medio-

piccole. Si parla di aziende piccole che fatturano un milione di euro l'anno, e che contano in totale 5 dipendenti, oppure aziende medio piccole con 50 dipendenti, e che arrivano a fatturare otto milioni di euro l'anno, aziende come questa sono già delle aziende importanti, ma nella divisione ufficiale rientrano comunque nella categoria di piccole imprese.

Secondo il Direttore del consorzio, è proprio grazie a questa moltitudine di aziende piccole e piccolissime, che si realizza la realtà distrettuale, nel caso specifico quella del distretto Fermano. Ed è grazie a questa realtà, che le aziende possono approvvigionarsi più velocemente di materie prime, accessori, e diverse componenti della scarpa, impiegando di conseguenza minor tempo nella realizzazione del prodotto finale. Lo stesso non potrebbe mai avvenire in altre zone d'Italia, come ad esempio a Napoli, o nel veronese, dove manca non solo questa facilità di approvvigionamento, ma anche mano d'opera specializzata, molto più facile da reperire qui che altrove.

Concludendo potremmo dire che fino ad oggi l'esperienza del Consorzio Fermano Export è stata nettamente positiva, e che la strategia utilizzata per avvicinarsi alla Cina ha dato i suoi frutti. Non essendo quelle del consorzio grandi aziende, e lavorando assieme oramai da molti anni, l'idea di creare un consorzio di vendita ad hoc per il mercato cinese è stata vista come la scelta migliore per le consorziate, al fine di evitare ingenti e rischiosi investimenti a livello di singola azienda. Questa modalità di approccio tuttavia non esclude che col tempo ognuno possa trovare una propria strada, e il proprio spazio sul mercato. Di fatto questo è già successo ad una delle aziende consorziate, che produce scarpe da uomo, e che di recente proprio grazie alla sua partecipazione al Consorzio Fermano, ha firmato un grosso accordo, con una delle più importanti aziende cinesi produttrici di calzature, la Hao Kang Enterprise Co. Ltd, per la distribuzione del brand e l'apertura di punti vendita monomarca. L'azienda ha fatto quindi la scelta di uscire dal consorzio, perché non vedeva più la necessità di farne parte, ma continua comunque a partecipare alle fiere più importanti nel paese al fine di rafforzare la sua presenza sul territorio. Non è da escludere quindi che questo possa capitare a qualunque altra azienda, nel caso del consorzio è più facile che questo avvenga, ma anche altre piccole aziende marchigiane della calzatura dovrebbero prendere esempio da queste, e se necessario apportare anche delle modifiche ai loro prodotti, al fine di affacciarsi a questo nuovo ma ricco mercato. Come sottolineato anche dal Direttore del consorzio, l'aiuto che può venire dalle istituzioni regionali, dagli enti specializzati in materia di internazionalizzazione delle PMI è importante, ma ancora di più è la presenza e la costanza che le aziende devono dimostrare di avere, perché una volta assistite durante la fase iniziale, sono le singole aziende che devono impegnarsi a mantenere vivi i contatti con i nuovi partner, e cercare di intraprenderne sempre di nuovi.

CAPITOLO 4

I CASI A CONFRONTO. BEST PRACTICES ITALIANE NEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE D'IMPRESA

4.1. IL NUOVO RUOLO DELLE REGIONI

Dopo aver messo in luce le politiche a favore dell'internazionalizzazione portate avanti dalla regione Marche nell'arco di tempo che ci siamo prefissati ed aver realizzato un focus settoriale sul comparto della calzatura marchigiana per spiegare come questa realtà distrettuale è cambiata e quale sia la sua situazione oggi, vogliamo infine realizzare una breve analisi delle migliori pratiche che ogni regione, singolarmente dovrebbe impegnarsi a realizzare nel campo sempre più attuale ed importante dell'internazionalizzazione delle PMI italiane, con un focus sulle pratiche di successo portate avanti da alcune regioni italiane, e sui loro progetti che hanno aiutato le PMI regionali ad aprirsi ai mercati esteri con il sostegno delle istituzioni e di politiche per l'internazionalizzazione pensate appositamente per loro.

Una prima parte sarà quindi incentrata su come sia cambiato il ruolo dell'internazionalizzazione negli anni, e sul perché questo sia diventato un tema molto a cuore, non solo delle istituzioni nazionali, ma anche e soprattutto, come mai accanto a queste sia diventato sempre più importante negli anni il ruolo delle istituzioni a livello regionale, più coscienti delle proprie realtà economiche e delle reali necessità di cui il tessuto imprenditoriale regionale necessita per essere supportato al meglio in uno scenario economico mondiale sempre più competitivo, nel quale le realtà delle PMI regionali, e in special modo del distretto industriale, devono svolgere attività di *upgrade* di realizzazione del prodotto, di canali distributivi, di marketing, di ricerca e sviluppo, di servizi post-vendita, al fine di realizzare un prodotto finale qualitativamente migliore, ma capace di essere competitivo sul mercato globale.

Dall'inizio degli anni Novanta nell'economia italiana è cominciato un nuovo processo di internazionalizzazione, generato prima di tutto, dal progressivo venir meno del "mercato unico europeo". Questo avvenimento graduale ha portato ad un grosso cambiamento, e ad una profonda revisione delle strategie economiche adottate fino ad allora, e delle politiche di sviluppo dei territori regionali.

Di conseguenza gli effetti e gli scenari dei processi di internazionalizzazione che si potevano sviluppare sui sistemi regionali sono diventati un tema sempre più rilevante a tutti i livelli di governo, da quello regionale, fino al più ampio sistema politico dell'Unione Europea, che racchiude tutte diversità regionali europee. Proprio grazie ai processi di decentramento delle politiche pubbliche, e delle modifiche apportate al titolo V della Costituzione, il governo locale/ regionale sembra essere diventato il soggetto da cui ci si aspetta che vengano realizzate le politiche più efficaci in materia di internazionalizzazione²⁰⁹. Questo tema assume un valore ancora più rilevante se rapportato alla realtà italiana, rispetto ad altri paesi dell'Unione Europea, per diversi motivi: la realtà regionale italiana, per motivi storici e geografici, qui è particolarmente complessa; la struttura dei sistemi regionali differisce molto l'una dall'altra; il benessere dei sistemi territoriali che varia ancora notevolmente, soprattutto tra nord e sud; la creazione di strategie qualificate da parte dei sistemi di governo e di *governance* locali ancora molto diversa; infine la disponibilità di risorse finanziarie, che variano a seconda dei sistemi regionali²¹⁰. Quindi oggi molto più che in passato le risposte e le strategie dei governi locali sono diventate tra i principali livelli di analisi per comprendere al meglio le dinamiche dello sviluppo regionale. Questo anche perché i governi locali e di meso-livello (regioni e province) dispongono di risorse e strumenti di cui non potevano disporre all'inizio degli anni Novanta. Nello specifico parliamo di strumenti legislativi più maturi, indirizzati verso una gamma di variabili più vaste che in passato, le quali determinano la qualità e il livello dello sviluppo; risorse finanziarie più consistenti; risorse umane, organizzative e relazionali maggiormente qualificate. In ultimo poi, gli enti regionali dispongono di maggiori *risorse politiche*, rappresentate dalla classe politica, sindaci e presidenti, che vengono scelti attraverso elezione diretta.

Sembra dunque di essere in una nuova fase di mobilitazione collettiva dei diversi sistemi regionali, dove la *politica* dal basso ha nuove possibilità di creare strategie vincenti, e dove alcuni caratteri dei sistemi regionali come la "qualità territoriale" e la "capacità di cooperare" sembrano essere diventati molto rilevanti. Essendo cambiato il ruolo locale/regionale per quanto riguarda le politiche e le strategie adottate nel campo dello sviluppo economico locale, conseguenzialmente si sono modificati anche gli indicatori utilizzati per stabilire le "*prestazioni regionali*", e il modo in cui si valutano le prestazioni dei singoli sistemi locali. Mentre negli anni Novanta gli indicatori su cui si poneva la maggiore attenzione erano la *produttività* e l'*occupazione*, adesso questa sembra essersi spostata sulla capacità di

²⁰⁹ Mila PARISI, *Le regioni nel processo di internazionalizzazione*, Milano, Archidata, 2006, p. 2.

²¹⁰ Nicola BELLINI, Antoni G. CALAFATI, *Internazionalizzazione e sviluppo regionale*, Associazione Italiana di Scienze Regionali, Milano, FrancoAngeli, 2008, p. 11.

trasformazione del prodotto sociale in benessere individuale e collettivo, sulla capacità, quindi, del territorio di offrire beni collettivi. In questo scenario si presta maggiore interesse alla reciprocità fra “sostenibilità economica” e “sostenibilità culturale e sociale”, reciprocità questa che sembra essere un prerequisito fondamentale per il successo delle politiche adottate dagli enti locali e regionali²¹¹. Nell’analisi che viene fatta delle relazioni internazionali dei governi regionali e locali, una netta differenza deve essere fatta con la “ politica estera” portata avanti da un dato paese, questo non solo perché le tecniche e i metodi di *policy* utilizzati da uno Stato sono di livello superiore, ma soprattutto perché le relazioni internazionali di governi regionali e locali seguono un diverso percorso di evoluzione. Queste si sviluppano attraverso approcci di *learning* e *commitment*, e seguono percorsi non lineari, ma comunque elaborati in termini di organizzazione e strategia, in cui le relazioni non si basano sulle attività di un singolo ente con il suo corrispettivo in un altro Paese, ma si basa per lo più su una prospettiva di *multi-level government*, da una parte, e di *governance* ripartita tra una varietà di enti pubblici e privati dall’altra. Fare un’analisi di questo fenomeno tuttavia non è semplice, dato che si tratta di un fenomeno in atto, e in costante evoluzione.

Si possono tuttavia identificare tre diverse fasi evolutive.

- a) La fase dell’esplorazione
- b) La fase del consolidamento
- c) La fase dell’integrazione

Nella realtà italiana gran parte delle regioni si trova ancora nella prima fase, tuttavia nelle regioni più avanzate, si sono sviluppate relazioni a livello internazionale, che fanno appunto rientrare le stesse già nella terza fase²¹².

La *fase dell’esplorazione* si concentra sull’avvio da parte di governi locali e regionali di significative attività di relazioni internazionali, la caratteristica predominante in questa fase del processo è quella dell’apprendimento, e dello studio del paese estero con il quale si stanno instaurando le relazioni. Spesso l’avvio di queste relazioni può avere diversi spunti di origine, dal gemellaggio di svariata motivazione, all’investimento diretto in entrata o in uscita. Quello che risulta difficile da calcolare sono i risultati di queste relazioni, non sempre scontati. Il settore produttivo su cui ci si era concentrati, o i soggetti principali per i quali erano stati elaborati determinati progetti, non è detto che siano poi i maggiori beneficiari, o gli unici

²¹¹ Ibidem.

²¹² Cfr. Nicola BELLINI, Antoni G. CALAFATI, *Internazionalizzazione e sviluppo regionale*, Associazione Italiana di Scienze Regionali, Milano, FrancoAngeli, 2008, p. 26.

beneficiari delle opportunità derivate da questi processi di internazionalizzazione. Quello su cui invece si discute maggiormente in questa prima fase la scarsa preparazione del personale prescelto per assistere lo sviluppo di queste relazioni, che spesso viene riciclato da altre funzioni. La *fase del consolidamento* si concentra sulla professionalizzazione con cui vengono gestite le relazioni internazionali del territorio, con l'aumento delle competenze da parte degli enti pubblici, che si occupano di elaborare l'agenda ed i suoi contenuti, rivisitando anche le politiche utilizzate dalla politica estera nazionale. In questo modo all'interno dell'agenda di policy dei governi regionali e locali si consolida sempre più la presenza di questo tipo di relazioni, e si decidono gli organi competenti, responsabili di queste relazioni. Contemporaneamente, in questa fase si inquadrano le azioni internazionali verso le quali si ci deve concentrare e i mezzi che si possono utilizzare per svilupparle. In questo senso il *protocollo* segna il passaggio dalla fase esplorativa a quella del consolidamento, dando un riconoscimento alle relazioni che si erano precedentemente avviate, e fornendo uno stimolo per la nascita di nuove attività bilaterali.

La terza fase, quella dell'*integrazione*, rappresenta la fase finale nella quale si attuano delle politiche a livello di governo regionale per la creazione di rapporti stabili con altri territori all'estero, che non si limitano ai singoli ambiti di *policy*, e dove gli enti predisposti svolgono il ruolo progettuale e di monitoraggio delle diverse azioni internazionali²¹³.

Com'è stato già detto quindi, specialmente nella fase finale di integrazione un ruolo centrale acquistano le politiche attuate dai governi regionali. Queste politiche sono espressione delle risorse/ attività/ vantaggi di cui un territorio si dota per sostenere la sfida dell'internazionalizzazione, e che influenzano positivamente sulla sostenibilità dei processi di globalizzazione. L'insieme di queste risorse o *asset* consiste in: risorse di natura tangibile, quali le istituzioni, le infrastrutture che possono avere un peso a livello internazionale, o intangibili, quali il patrimonio relazionale, il know-how, la reputazione, che si sono accumulate nel tempo. In questo quadro generale di risorse, ci sono però dei fattori che condizionano i processi di internazionalizzazione. Questi sono:

- Fattori politici ed economici.
- Fattori geografici, quali la perifericità di una regione, o la sua natura di regione transfrontaliera.
- Il capitale sociale, umano e creativo dell'area, che determinano un atteggiamento più cooperativo tra i soggetti della società del territorio.

²¹³ Cfr. Nicola BELLINI, Antoni G. CALAFATI, *Internazionalizzazione e sviluppo regionale*, Associazione Italiana di Scienze Regionali, Milano, FrancoAngeli, 2008, p. 27.

Proprio questo tipo di fattori, per la loro natura , possono anche essere modificati, così per esempio la costruzione di una struttura portuale o aeroportuale in un determinato contesto territoriale può incidere sul ruolo marginale della zona, diventando per esempio un nuovo snodo per le merci provenienti dall'estero, stessa cosa può accadere con il capitale immateriale, che può essere formato, creando figure professionali preparate.

Le politiche messe in atto da governi regionali e locali comunque, hanno generalmente tre approcci diversi ma complementari:

- Le *politiche di proiezione*, servono ad incentivare e sostenere le attività dei soggetti locali in ambito internazionale. Per esempio attraverso l'adozione di politiche volte alla promozione delle esportazioni, il sostegno per i possibili accordi internazionali delle imprese, il supporto nelle iniziative internazionali nel campo della cultura, dell'università, della ricerca.
- Le *politiche di attrazione*, queste mirano appunto ad attrarre risorse (conoscenze, capitali) e soggetti (investitori, turisti, studenti) provenienti dall'estero. Nello specifico di questo tipo di attività è fondamentale il ruolo acquisito negli anni più recenti dal "marketing territoriale".
- Le politiche di *gate*, le quali mirano ad aumentare le comunicazioni con l'estero, sia a livello materiale, attraverso infrastrutture e telecomunicazioni, o attività fieristiche, sia a livello immateriale grazie alle conoscenze inter-culturali, linguistiche e alla valorizzazione del patrimonio relazionale²¹⁴.

Infine, oltre alle politiche in materia d'internazionalizzazione esposte precedentemente, possono sopraggiungere dei fattori esterni e delle circostanze non prevedibili che vanno ad influenzare il processo, causando un rafforzamento o una riduzione delle dotazioni/ asset destinate a tale processo.

²¹⁴ Ibidem. p.43.

4.2. IL RUOLO CENTRALE DEL MARKETIN TERRITORIALE OGGI

Com'è stato già detto precedentemente, il marketing territoriale è diventato un tema su cui, da anni ormai si sta ponendo molta attenzione, questo perché nello scenario economico mondiale, la competizione e la concorrenza sempre più aggressiva, spingono sempre più gli Stati, le Regioni e tutte le istituzioni in generale ad intraprendere la via dell'internazionalizzazione, creare relazioni con l'estero, al fine di restare competitivi. Tra i fini principali del marketing territoriale, c'è quello dell'attrazione degli investimenti produttivi, e qui si può cogliere una certa analogia col marketing industriale, perché quello territoriale ha come prodotto proprio il territorio, che è il complesso risultato di una serie di dotazioni e risorse, le quali devono soddisfare tutte le esigenze del cliente/ investitore. Anche in questo settore è preminente il carattere negoziale tra autorità/ agenzia ed investitore, ed anche il processo decisionale, alla fine del quale l'investitore sceglie dove localizzare l'investimento. Questo è il frutto di una complessa influenza reciproca, non sempre lineare, che porta il processo a protrarsi nel tempo in maniera imprevedibile.

Al fine di attrarre gli investimenti e vendere il "prodotto territorio", i governi regionali/ locali e le loro agenzie competenti svolgono un'attività di promozione che utilizza tre strumenti tattici:

- La *costruzione dell'immagine* del territori come conveniente localizzazione per un investimento produttivo.
- La *fornitura di servizi* al cliente/investitore, durante la fase decisionale, e anche dopo.
- La vera e propria attrazione di investimenti di soggetti individuali scelti singolarmente²¹⁵.

Tutti questi strumenti, ed in particolare quello della costruzione dell'immagine, si basa sulla realizzazione di molteplici attività, che enfatizzano gli *asset* di cui il territorio è dotato, dalle infrastrutture, all'ambiente economico-sociale, fino all'atteggiamento e alle competenze delle istituzioni. L'insieme di queste operazioni darà visibilità e aiuterà a correggere l'immagine negativa del territorio, anche se i risultati che ne possono scaturire, non sono programmabili, e non hanno effetti specifici. Questo tipo di attività promozionale, viene affrontata con maggiore intensità proprio da quegli enti i cui territori più di altri necessitano di una nuova immagine, per cercare di attenuare un'immagine negativa legata principalmente a problemi

²¹⁵ Cfr. Nicola BELLINI, *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, FrancoAngeli, 2000, p. 25.

come l'inquinamento, la criminalità, la perifericità, cattive relazioni industriali. Mentre può essere saltata in quelle zone dove ci sia già una localizzazione consolidata, ed una generale percezione positiva da parte degli investitori.

Potremmo dire infine che l'analogia fra marketing territoriale e marketing industriale aiuta ad enfatizzare, insieme all'aspetto competitivo, la necessità di un continuo miglioramento delle risorse del territorio; permette lo sviluppo di un atteggiamento di cooperazione tra Stato e industria; rende disponibili tutta una serie di concetti e indicazioni, del tutto nuovi nel campo delle politiche industriali e di sviluppo economico. Questo, al giorno d'oggi vale per tutte le realtà industriali nazionali, ma ancora di più nel caso italiano per tutte le realtà distrettuali. Secondo John Stopford *“sebbene molta conoscenza sia trasmessa rapidamente in tutto il mondo alcuni tipi di conoscenza specialistica sono taciti o vischiosi, e difficili da trasmettere in modo formalizzato. La conoscenza tacita è una dei tipi di risorse immateriali, che contribuiscono a formare i cluster”*, ed aggiunge *“questi sono come gli hot spot delle economie locali e nazionali, poiché il livello di produttività, di reddito pro-capite, ed il tasso di crescita, qui sono ampiamente superiori alle medie nazionali”*²¹⁶. È soprattutto per questo motivo che chi si occupa di attrazione di investimenti deve porre attenzione alla sopravvivenza e allo sviluppo dei *cluster*, perché questi rappresentano la calamita che attrae investimento, necessario per sostenere lo sviluppo e il progresso.

4.2.1. IL CASO DELLA REGIONE PIEMONTE E L'AGENZIA PER GLI INVESTIMENTI A TORINO E PIEMONTE (ITP)

L'Agenzia ITP, è un'agenzia di marketing territoriale esterno, che si concentra quindi esclusivamente sull'attrazione degli investimenti esterni, italiani e stranieri, nel territorio di Torino e del Piemonte. L'Agenzia nasce nel 1997, dalla volontà di diversi soggetti²¹⁷, istituzioni pubbliche ed associazioni private piemontesi, al fine di conoscere il sistema economico regionale, promuovere nuove opportunità di investimenti esteri, incentivare azioni di marketing territoriale e urbano, per valorizzare le opportunità immobiliari della Regione e dell'area di Torino. Secondo la filosofia dell'Agenzia, l'offerta territoriale del Piemonte è

²¹⁶ John. STOPFORD, “L'attrazione degli investimenti e le regole dell'economia della conoscenza”, in Nicola Bellini (a cura di), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, FrancoAngeli, 2000, cit., p. 52.

²¹⁷ I soci fondatori sono: la Città di Torino, la Provincia di Torino, la Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Torino, il Centro estero delle Camere di Commercio Piemontesi, la Federazione delle Associazioni Industriali del Piemonte, l'Unione Industriale di Torino, e l'Api, Associazione Piccole e Medie Industrie di Torino e Provincia.

stata sempre considerata come un prodotto/ servizio, ed è per questo che sin dall'inizio sono stati fissati gli obiettivi e le strategie, ed è stato individuato un marketing mix ad hoc per l'attrazione di IDE. Prima di tutto, l'agenzia ha stilato il marketing mix²¹⁸, cioè la combinazione di variabili di marketing controllabili, mettendo in luce punti di forza e di debolezza del "Prodotto Piemonte". I punti debolezza erano rappresentati da un'immagine debole all'estero, scarsa accessibilità (es. collegamenti aerei), sistema finanziario debole, prodotto non omogeneo, concorrenza con Milano. Tra quelli di forza invece spiccavano la buona produttività, buona posizione, presenza di distretti, buona qualità della vita, ottimo sistema R&S, settori di eccellenza: automotive, aerospaziale, Ict, ed infine un'offerta strutturata di qualità: parchi scientifici e tecnologici, aree industriali attrezzate e piattaforme logistiche.

Dall'analisi fatta l'Agenzia si rende conto che nonostante delle mancanze il prodotto è vendibile, e forse manca di un certo grado di conoscenza all'estero. Dallo studio emergeva quindi che bisognava puntare soprattutto su due leve, quella della promozione e quella dei servizi. Questo anche alla luce del fatto che c'erano alcuni fattori, come ad esempio il miglioramento delle infrastrutture, e il problema dei costi che non erano direttamente modificabili dall'agenzia. L'Agenzia si è quindi concentrata sulla promozione, attraverso strumenti di comunicazione, campagna stampa, partecipazione a saloni ed eventi internazionali, ed ha associato a queste attività anche una campagna di marketing per le aziende a partecipazione estera già presenti in Piemonte. Nel campo dell'*investment service* invece, grazie ad una convenzione con l'ICE, era stata possibile l'attivazione di *desk regionali* presso alcuni principali paesi target²¹⁹. Successivamente poi, si era concentrata sulla costruzione di un *marketing data base*, che comprendeva dati acquistati da società specializzate, le informazioni fornite da un'agenzia intelligence inglese, ed i dati forniti dai clienti italiani.

Tra le iniziative di promozione più efficaci ci sono state quella della campagna stampa, e del telemarketing. La prima si era concentrata sulla creazione di un nuovo *concept* del territorio, utilizzando come *testimonial* indiretti grandi marchi come Lavazza, Ferrero, Martini, al fine di mettere in luce un altro tipo di imprenditoria di successo della regione, e consolidare una nuova immagine. E parallelamente la campagna stampa si era concentrata sulle riviste di settore, come *Il Sole 24 Ore*, e *Affari e Finanza*. Questo aveva permesso successivamente, di

²¹⁸ Cfr. Andrea PININFARINA, "L'agenzia per gli investimenti a Torino e in Piemonte", in Nicola Bellini (a cura di), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, FrancoAngeli, 2000, p. 70.

²¹⁹ Stati Uniti (presso una società di consulenza), Giappone, Gran Bretagna, Francia, Germania (presso gli uffici dell'ICE locali).

entrare in contatto con potenziali investitori esteri e italiani. L'azione di telemarketing, aveva riguardato tutte le aziende a partecipazione estera che erano presenti nel nord Italia, permettendo di capire la propensione agli investimenti, e il percorso decisionale generalmente sviluppato dalle grandi multinazionali, favorendo così la conoscenza delle opportunità offerte dalla Regione agli investitori stranieri. I risultati riportati dall'agenzia solo dopo un anno dell'inizio del suo insediamento erano stati incoraggianti, 140 contatti con aziende estere, 60 dossier personalizzati, realizzati su richiesta delle aziende estere, un totale di 18 aziende insediate tra italiane ed estere, con 350 posti di lavoro creati²²⁰. Questi risultati incoraggianti, tuttavia potevano avere dei riscontri reali solo nel medio- lungo periodo, ed infatti così è stato.

Negli anni a seguire sono state fatte alcune scelte strategiche, come la candidatura della città, nel 1998, per i XX Giochi Olimpici Invernali del 2006, e nello stesso anno anche l'impegno dell' ITP tra i promotori di "Torino Internazionale, piano strategico per la promozione della città". Nel settore dello sviluppo degli assets intangibili, l'Agenzia in collaborazione con il Politecnico di Torino, nel 2004 ha promosso e realizzato una ricerca sulle micro e nano tecnologie in Piemonte, che ha permesso di mettere in luce l'esistenza di numerose realtà attive in questo settore. Tra lo sviluppo degli assets tangibili invece l'ITP, si è impegnata nella promozione dell'offerta territoriale ed immobiliare di Torino e del Piemonte. Collaborando con la Regione Piemonte ed altri enti competenti. Sono state programmate le partecipazioni a fiere internazionali, come la MIPIM , Marché international des professionel, che si tiene a Cannes, ed è la più importante fiera internazionale del mercato immobiliare, ed anche l'Expo Italia Real Estate, il primo evento dedicato al mercato immobiliare italiano. Successivamente è stato anche ideato il progetto " Ricettività 2006", con l'obiettivo di attrarre operatori internazionali al fine di potenziare l'offerta turistico-ricettiva in previsione dell'evento olimpico, e per favorire lo sviluppo del turismo. Questo progetto ha permesso di contattare 87 gruppi alberghieri, ed ha portato alla realizzazione di 7 progetti eseguiti con successo, con 97 milioni di euro di investimento²²¹. Volendo quantificare in numeri i risultati del lavoro svolto dall'Agenzia nei primi dieci anni di vita potremmo dire che, per quanto riguarda le azioni di marketing finalizzate al posizionamento di Torino e del Piemonte nel mercato internazionale degli IDE, l'ITP è riuscita a realizzare, 500 pagine pubblicitarie su testate nazionali ed

²²⁰ Cfr. Andrea PININFARINA, "L'agenzia per gli investimenti a Torino e in Piemonte", in Nicola Bellini (a cura di), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, FrancoAngeli, 2000.

²²¹ Cfr. Patrizia LUDI, *L'attività di ITP correlata alle numerose iniziative di promozione di Torino e Piemonte*, 2006. www.provincia.milano.it/export/sites/default/economia/doc/news/ITP_PROMO.pdf

internazionali, e la partecipazione ad 80 fiere specializzate e ad eventi internazionali di settore (ICT, automotive, nanotecnologie, logistica-immobiliare).

L'azione di marketing e di proposta diretta alle aziende ha portato alla realizzazione di 200 dossier di candidati, e fattore ancora più importante, l'accompagnamento di più di 200 aziende nella ricerca di una nuova sede d'insediamento in Piemonte. Quest'ultima fase ha infine portato all'insediamento di 85 aziende, per lo più estere nel territorio regionale, con un ammontare di investimenti per 400 milioni di euro, ed ha creato oltre 5.000 nuovi posti di lavoro²²². Questi positivi risultati dimostrano come un'accurata strategia di marketing territoriale, e nel caso specifico dell'ITP, di politiche per l'attrazione degli investimenti, possano sostenere lo sviluppo di un territorio ed un netto cambio di immagine della regione. Nel caso del Piemonte il rilancio negli ultimi anni è stato portato avanti sulla scia della riqualificazione della città per le Olimpiadi invernali di Torino 2006, tuttavia per quanto riguarda l'aumento degli investimenti e lo sviluppo di alcuni settori industriali e di ricerca scientifica questo è stato possibile grazie al lavoro svolto dall'Agenzia ITP, che ha saputo sfruttare al meglio le conoscenze, le tecnologie, la cultura aziendale, i parchi tecnologici già presenti sul territorio, dando a questi nuove possibilità di sviluppo.

4.3. LA *POLICY* PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA REGIONE TOSCANA

Le caratteristiche principali su cui la Regione Toscana si è concentrata in questi ultimi anni, posso essere racchiuse in quattro elementi fondamentali: la promozione, l'aggregazione in termini di distretto o filiera, la personalizzazione all'accompagnamento dell'impresa ed in ultimo la cooperazione. Quello che si può notare nella policy messa in atto dal governo regionale nel periodo più recente è una maggiore attenzione verso azioni e strategie sempre più mirate, e non tanto individuali, ma sempre più “collettive”, ovvero raggruppamenti/filiere/ distretti di imprese, concentrandosi così sulle peculiarità e sulle esigenze del sistema produttivo toscano. Per far questo la regione si è fornita di un nuovo e più ampio strumento normativo rappresentato dal Programma Regionale di Sviluppo (PRS) 2006-2010²²³, all'interno del quale si sono delineate le strategie da adottare in materia di internazionalizzazione, con un' enfasi particolare per il sostegno della commercializzazione

²²² ibidem. p.14.

²²³ Programma che si trova all'interno del più ampio Programma Regionale di Sviluppo Economico.

dei prodotti di PMI e imprese artigiane all'estero, questo sulla base dell'idea che grazie a nuovi percorsi di sviluppo si potevano affermare nuove piccole e medie imprese in grado di trainare distretti, cluster e filiere produttive²²⁴.

Per realizzare e mettere in pratica le proprie strategie la Regione interviene in modo diretto, oppure utilizzando alcuni soggetti istituzionali, che nel caso specifico sono rappresentati in primo luogo da *Toscana Promozione*, e da *Artex* "Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana". La prima, *Toscana Promozione*²²⁵, nata nel 2000, è il braccio operativo della Regione Toscana, esterno ad essa, la quale si occupa di coordinare e gestire tutta l'attività di sostegno alle PMI industriali, dell'artigianato, della filiera agro-alimentare e del turismo. Tra le attività di assistenza alle imprese portate avanti dall'Agenzia negli ultimi anni, sicuramente rilevante e di atteggiamento pro-attivo, è stata l'introduzione presso *Toscana Promozione* della figura dei "referenti per le imprese"²²⁶, a cui è stato affidato l'incarico di fornire assistenza diretta personalizzata, puntuale ed innovativa alle imprese. Questi referenti rappresentano una figura innovativa e unica nell'ambito dei servizi per l'internazionalizzazione da parte della regione toscana, ed essendo figure che si avvicinano a qualunque tipo di impresa, per rendere il servizio il più efficiente possibile, sono stati divisi e specializzati per settore merceologico. Per l'artigianato e l'industria per esempio, nel 2010, erano stati previsti tre referenti, uno per ogni settore forte del manifatturiero toscano; sistema moda e oreficeria, casa ambiente e lapideo, meccanica e tecnologie avanzate²²⁷. Grazie all'adozione di questi referenti per le imprese la Regione Toscana ha migliorato nettamente l'assistenza da dare alle PMI e alle imprese artigiane, fornendo un supporto in termini di marketing personalizzato, riuscendo ad acquisire nuovi clienti, e allargando la base dei fruitori dei propri servizi.

²²⁴ Cfr. Programma Promozionale 2010, www.regione.toscana.it/legislazioneeprogrammazione.

²²⁵ Nata nel 2000, con il L.R del 28 gennaio 2000, da un accordo siglato tra Regione Toscana, Unioncamere Toscana, ICE, e Ente Nazionale per il Turismo (ENIT).

²²⁶ Queste figure sono state introdotte per la prima volta nel Piano Promozionale 2009, ed il loro ruolo centrale è stato ribadito anche nel Piano dell'anno successivo.

²²⁷ www.toscanapromozione.it

4.3.1. L'ARTEX PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'ARTIGIANATO TOSCANO

Il secondo soggetto istituzionale di cui la regione si serve è l'Artex, il Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana, istituito nel 1987 dalle Associazioni Artigiane CNA e Confartigianato, questo opera in stretto contatto con la regione e con Toscana Promozione, e con altri enti nazionali come l'Ice, e locali come le Camere di Commercio, e le Aziende di Promozione Turistica. L'agenzia in campo internazionale si occupa della promozione sui mercati stranieri dell'artigianato di eccellenza, artistico e tradizionale²²⁸. Tra le sue attività di maggiore rilevanza c'è la Mostra Mercato Internazionale dell'Artigianato di Firenze. L'evento viene organizzato da *Artex* in collaborazione con FieraFirenze. In una recente edizione (2009), la rassegna ha avuto quasi 800 espositori, e 151.000 visitatori registrati, con un incremento del 40% rispetto al 2008²²⁹. L'Agenzia ha poi organizzato un altro evento di rilevanza a livello internazionale la "Galleria dell'Artigianato", rivolta esclusivamente ad una fascia di prodotti artigianali di altissima qualità. Si trattava di una galleria itinerante, all'interno della quale venivano presentati, attraverso eventi espositivi e seminariali, alcuni artigiani toscani che realizzavano pezzi unici o in piccolissime serie, servendosi dei più svariati materiali (cristallo, ceramica, argento), con l'idea appunto che i prodotti realizzati fossero delle vere e proprie produzioni artistiche, ma con un alto contenuto di tradizione culturale e produttiva. Proprio nel 2009 la Galleria dell'Artigianato aveva avuto l'opportunità di esporre alla Galleria des Ateliers d'Art de France e alla Maison & Objet, entrambe a Parigi, e successivamente anche al Macef di Milano.

L'ultimo progetto che vale la pena di menzionare, è quello di *Toscana Interiors*²³⁰, che consiste in una aggregazione di imprese industriali ed artigiane (circa 40 imprese), le quali lavorando assieme riescono a coprire l'intera gamma di settori all'interno dell'arredo *contract*. Operando come un unico soggetto il gruppo riesce a fornire soluzioni "chiavi in mano" in differenti settori, dall'hospitality al commerciale, dal culturale al residenziale, e copre una vasta gamma di prodotti/ forniture/ lavorazioni e servizi, grazie proprio alle aziende che ne fanno parte e che sono essenzialmente di tre tipi: produttori esperti nelle forniture di contractor; contractor qualificati nella gestione del servizio chiavi in mano; imprese artigiane che realizzano arredi prestigiosi su misura. Il progetto di *Toscana Interiors* è stato coordinato

²²⁸ L'agenzia occupa questo ruolo grazie alla legge quadro sull'artigianato del 2008, art. 2.

²²⁹ Si veda www.artex.firenze.it

²³⁰ Si veda www.toscanainteriors.it

da Artex, che oggi svolge ancora un ruolo di coordinatrice e di “propulsione” all’interno del gruppo, e rappresenta esso stesso il primo caso in Italia di questo genere, per quanto concerne il settore dell’arredamento.

4.4. LA REGIONE LOMBARDIA E LE SUE BEST PRACTICES PER L’INTERNAZIONLIZZAZIONE

Tra le regioni che più si sono interessate allo sviluppo di politiche per l’internazionalizzazione delle PMI, quelle della regione Lombardia sono caratterizzate da una *governance* differente da quella di altri governi regionali. Questa infatti non dispone di bracci operativi esterni alla regione, come quelli esistenti in Toscana o nelle Marche, i quali forniscono servizi di assistenza o accompagnamento delle imprese all’estero. Si può notare l’utilizzo da parte della regione di un’ampia gamma di strumenti e norme, che abbracciano svariate dimensioni dell’internazionalizzazione. Tra contributi diretti e finanziamenti agevolati si possono calcolare più di dieci strumenti²³¹ utilizzati dalla regione in materia di internazionalizzazione produttiva. Contemporaneamente il governo regionale lombardo si è molto concentrato su iniziative volte alla ricerca, all’innovazione e al trasferimento tecnologico, favorendo in questo senso lo scambio di dottorandi e ricercatori con imprese estere e promuovendo la stipulazione di accordi al fine di realizzare una politica di rapporti internazionali vincente nel campo della ricerca. In ultimo la regione Lombardia dispone di una fitta rete di punti operativi all’estero, noti come “Antenne Lombarde”, che si sono sviluppate negli anni nelle aree/paesi considerati strategici per l’economia regionale. Quello che invece sembra mancare oggi alla regione è uno strumento rivolto esclusivamente all’attrazione degli investimenti, che possiamo trovare già in Piemonte (ITP) o in Toscana (Toscana Promozione) anche se sono presenti nel territorio altri soggetti, come Promos e la CCIAA di Milano che hanno anche questo obiettivo. Fatto un breve resoconto delle strategie utilizzate dalla regione in materia di internazionalizzazione, non stupisce che sia stata proprio questa a realizzare una delle best practices di maggior successo degli ultimi anni. Quella del progetto SPRING.

²³¹ Cfr. Alberto BRAMANTI, Michele SCARPINATO, *Politiche regionali per l’internazionalizzazione delle Piccole imprese. L’esperienza SPRING di Regione Lombardia*, Milano, FrancoAngeli, 2010, p. 36/37.

4.4.1. L'ESPERIENZA DEL PROGETTO SRING

Il progetto Spring nato nel 2005, rappresenta una forma innovativa di buona pratica nel campo dell'internazionalizzazione. Il progetto ha come obiettivo quello di “supportare le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese e delle imprese artigiane lombarde, mettendo a loro disposizione alcuni servizi fondamentali per la crescita del capitale umano in azienda” nello specifico:

- Una consulenza da parte di una figura specializzata, il “Temporary Export Manager” (TEM), per 15 giornate lavorative di consulenza, durante tutto il periodo di durata del progetto.
- L'affiancamento di uno stagista part-time, con il compito di supportare l'azienda durante lo svolgimento del progetto.
- La partecipazione a corsi di formazione su diversi aspetti dell'azione internazionale²³².

Il primo elemento innovativo del progetto è quello di far leva su un problema spesso frequente all'interno della piccola imprese, quello della mancanza di competenze e conoscenze, una barriera questa spesso difficile da superare, o ancor più grave una barriera che l'impresa non percepisce neanche di possedere. Per questo motivo il progetto predispone l'inserimento in azienda di due figure chiave, il Temporary Export Manager, e lo stagista. Il Tem è generalmente un consulente professionista, esperto di marketig e dotato di competenze strategiche ed operative, e con una buona rete di contatti in Italia e all'estero; i Tem vengono selezionati attraverso un bando pubblico, e ogni anno vengono scelti circa quaranta Tem che lavorando in maniera autonoma, seguono le aziende partecipanti, interagendo costantemente con gli imprenditori e verificando col CESTEC²³³ lo stato di avanzamento del progetto. Il figura dello stagista, è solitamente rappresentata da uno studente universitario, o neo laureato, specializzato nell'area economica o linguistica; il compito dello stagista è quello di supportare l'impresa, e anche il Tem, con il proprio lavoro, e con le proprie competenze linguistiche.

Il secondo elemento rilevante, è il target di piccole imprese/imprese artigiane, a cui il progetto si rivolge. Per ogni edizione del progetto vengono selezionate 100 piccole imprese lombarde, appartenenti al settore manifatturiero e dei servizi alle imprese, con un massimo di 50 dipendenti. Un attento studio fatto sul progetto alla fine della sua terza edizione dimostrava però che poco meno della metà delle imprese coinvolte (45,5%) impiegava circa 13 addetti,

²³² Cit. si veda: <http://www.cestec.it/spring4>

²³³ Centro per lo Sviluppo Tecnologico, l'Energia e la Competitività. È una società totalmente partecipata dalla Regione Lombardia, che opera in sintonia con l'azione del governo regionale.

questo a dimostrazione che in realtà la vera protagonista del progetto era proprio la microimpresa²³⁴. All'inizio del progetto ogni impresa deve sottoporsi ad un accurato check-up aziendale, che viene eseguito dal Tem con lo scopo di valutare i punti di forza e di debolezza dell'azienda e decidere di conseguenza quali siano i passi concreti che questa deve compiere per iniziare il percorso d'internazionalizzazione, e raggiungere gli obiettivi che ci si era preposti. Questa prima fase si dimostra necessaria per capire per esempio se l'impresa necessita di un riposizionamento del proprio prodotto o della propria organizzazione. Per questo motivo molto spesso l'attività svolta dal consulente ha riguardato non solo l'accompagnamento dell'impresa sui mercati internazionali, ma anche un supporto per lo studio del prodotto e dell'organizzazione, entrambi passi fondamentali per poter poi proseguire il percorso, fornendo alla fine una consulenza molto più ampia di quella inizialmente prevista dal progetto, e recuperando alcune capacità competitive dell'impresa, indipendentemente dalla finalità dello stesso.

Altri due fattori presi in considerazione per la valutazione delle imprese, sono stati il grado di autonomia, e la propensione all'export delle stesse. Il primo dei due fattori è necessario per capire quante di queste imprese avrebbero potuto comunque realizzare quanto fatto durante lo svolgimento del progetto, senza alcun sostegno pubblico. Nodo cruciale questo, dato che gran parte delle imprese coinvolte sono proprio quelle microimprese che trovano maggiori difficoltà nell'investire per riorganizzarsi e acquisire quelle conoscenze necessarie per internazionalizzarsi. Dagli studi fatti sul progetto Spring dopo la sua terza edizione, emergeva che solo 15% delle imprese disponeva delle risorse, delle competenze sufficienti per potersi muovere in completa autonomia, mentre il 46,4% affermava che ci sarebbe riuscito ugualmente senza sostegno, ma con maggiori difficoltà, infine il 38,5% non sarebbe riuscito ad avviare un proprio percorso di internazionalizzazione, se non avesse avuto il contributo del progetto²³⁵. Da questi risultati, emergeva quindi che per l'85% delle imprese Spring era stato utile, se non necessario.

Il secondo fattore utilizzato per valutare le singole imprese, è quello delle esperienze pregresse per quanto riguarda export d'impresa. Un'impresa su quattro ad esempio non aveva mai esportato, e una su cinque aveva esportato meno del 10% del proprio fatturato. Queste stime ovviamente si riferivano ad imprese neofite, con nessuna esperienza, oppure le cui esportazioni erano caratterizzate dall'occasionalità. Dall'altra parte invece si trovavano le imprese "esperte", quelle meglio preparate ad affrontare i mercati internazionali, e che

²³⁴ Alberto BRAMANTI, Michele Scarpinato, *Politiche regionali per l'internazionalizzazione delle Piccole imprese. L'esperienza SPRING di Regione Lombardia*, Milano, FrancoAngeli, 2010, p. 92.

²³⁵ Ibidem. p.94.

vantavano già un'esperienza maggiore nelle esportazioni (per queste l'export rappresentava almeno il 50% del fatturato, con una media del 71%). Questo fattore risulta fondamentale per capire anche la preparazione dell'impresa ad affrontare un mercato straniero al momento dell'inizio del progetto, e prepara il Tem rispetto al tipo di lavoro di consulenza che si deve fare per ogni singolo caso aziendale.

Per quanto riguarda invece i risultati ottenuti dalle imprese, questi possono essere divisi in “benefici diretti”, cioè quegli obiettivi e quei benefici che l'imprenditore ritiene di aver ottenuto grazie alla sua partecipazione al progetto, ed i “benefici indiretti”, ovvero i cambiamenti e le trasformazioni avvenute in seno all'azienda, che si sono realizzate, e che restando stabili nel tempo dovrebbero produrre una maggiore capacità competitiva e una crescita dal punto di vista della qualità. Essendo scopo del progetto quello di sostenere le strategie di internazionalizzazione, e rappresentando ogni azienda una realtà a se stante, risulta normale che non tutte siano riuscite a portare a termine l'intero processo, e quindi non deve essere visto come un dato negativo che solo l'11,8% delle imprese sia arrivata alla firma di contratti, perché soprattutto per le aziende che si affacciavano per la prima volta verso i mercati internazionali, questo obiettivo era di difficile raggiungimento, e risulta che le stesse proprio grazie al progetto abbiano comunque realizzato dei contatti promettenti con clienti esteri (29,4%)²³⁶. Il secondo tipo di benefici, quelli indiretti, sono rappresentati dai mutamenti avvenuti all'interno dell'azienda grazie alla partecipazione al progetto. Tra quelli di maggior risalto, sicuramente l'individuazione all'interno della struttura aziendale di una figura ben precisa che dedichi parte del suo lavoro al processo di internazionalizzazione, che si occupi di un sito internet in lingua, e che segua la realizzazione di un *business plan* per l'estero. I cambiamenti avvenuti vanno comunque, sempre rapportati al grado di esperienza dell'impresa. Quindi, se per quelle esperte il cambiamento è stato rappresentato da maggiore attenzione per la creazione di un ufficio estero, o la programmazione di un *business plan*, per quelle alle prime armi è stata più frequente la realizzazione di un sito internet, in ultimo per quella categoria di imprese che erano a metà strada tra queste due, l'individuazione di una persona addetta all'internazionalizzazione e la creazione di rapporti stabili con agenti/ traders ha rappresentato il cambiamento di maggiore impatto all'interno della realtà aziendale.

Alla luce delle considerazioni fatte sulle diverse fasi di realizzazione del progetto, SPRING si può considerare un esempio di percorso di internazionalizzazione vincente, soprattutto perché ha dimostrato negli anni che non è solo la dimensione aziendale, ma anche la determinazione

²³⁶ Albero BRAMANTI, Michele SCARPINATO, *Politiche regionali per l'internazionalizzazione delle Piccole imprese. L'esperienza SPRING di Regione Lombardia*, Milano, FrancoAngeli, 2010, p. 103/104.

degli imprenditori e la disponibilità ad investire energie e risorse a fare la differenza al fine di reinventare un'azienda. Inoltre la possibilità che il progetto ha avuto di ripetersi nel tempo²³⁷ ha permesso di farlo conoscere sempre di più sul territorio regionale, accrescendo così il numero delle imprese candidate, e permettendo una migliore selezione di quelle idonee al progetto. Contemporaneamente il monitoraggio svolto costantemente, ha consentito di mettere in luce tempestivamente sia le criticità riscontrate dagli stessi imprenditori durante la fase di progetto, sia di stilare un'accurata valutazione annuale che ha permesso di determinarne l'efficacia e di suggerire i cambiamenti opportuni da compiere per incrementare nel tempo l'efficacia della policy.

Grazie a questo accurato lavoro, tra le modifiche operate all'interno del progetto c'è stato l'allungamento della sua durata, da sei a otto mesi, e un finanziamento di 16.000 euro per ogni azienda partecipante. Il progetto Spring ha riportato in generale risultati molto buoni, che sono andati migliorando nel tempo, a riprova di questo anche i numerosi premi ricevuti²³⁸ e gli articoli pubblicati su testate nazionali, che lodano questa iniziativa, come una delle migliori *best practices* sviluppate in questi anni.

Dall'analisi fatta fino ad ora emerge chiaramente come ogni regione, la Lombardia, il Piemonte, la Toscana e le Marche che rappresentano il nostro case study, abbiano compreso l'importanza di doversi dotare di norme volte al sostegno delle piccole e medie imprese al fine di internazionalizzarsi, e per cercare di rendere le stesse più competitive sui mercati globali. Per farlo ognuna ha adottato diverse strategie, concentrandosi su quelli che venivano considerati i settori principali dell'economia regionale, come l'artigianato per la Toscana, o quello del tessile-pelletteria per le Marche. Non stupisce quindi che ogni regione si sia concentrata su un aspetto di questo processo. Ed è per questo che mentre la regione Lombardia, si è concentrata meno sulla promozione del territorio, questa fase è stata vista come una tappa necessaria sia per il Piemonte, che per le Marche. La prima come abbiamo già detto ha sfruttato l'evento dei XX giochi olimpici invernali del 2006, per rilanciare la città di Torino, nel caso delle Marche invece si è lavorato molto sull'immagine, mettendo in atto un'attenta campagna pubblicitaria, con uno spot, che mette in risalto le eccellenze della regione, a cui hanno partecipato star del cinema americano, e della musica italiana. Altro

²³⁷ L'ultima edizione di Spring è stata fatta nel 2011, per l'anno 2011/2012.

²³⁸ Ottiene un diploma di merito nell'ambito del premio "SFIDE 2006", promosso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per lo sviluppo delle economie territoriali, e viene inserito come buona pratica, all'interno della manifestazione Forum Pa. 2006.

Nel 2008, la 3° edizione del progetto viene selezionata per rappresentare l'Italia all'European Enterprise Awards, nella categoria "Premio investimento nelle competenze". Vedi anche: <http://spring5.cestec.eu/percorsospring>

fattore distintivo dalle politiche adottate, e rappresentato dai soggetti messi in campo dalle regioni, in questo caso si può notare come regioni quali la Toscana e anche le Marche dispongano di una *governance* più articolata, con una serie di soggetti diversificati, si veda il lavoro di Toscana Promozione o quello di Marchet, che rappresentano il braccio operativo della regione, mentre il Piemonte e soprattutto la Lombardia si servono di una struttura istituzionale più semplice e raccolta, dove si predilige l'utilizzo di norme e strumenti che abbraccino le diverse dimensioni dell'internazionalizzazione.

Il confronto con le altre regioni risulta necessario per capire cosa si è fatto ma anche cosa si può ancora fare. Le migliori pratiche che abbiamo selezionato hanno solo lo scopo di suggerire altre strategie da poter prendere in considerazione quando ci si pone l'obiettivo di rendere più competitive le proprie imprese. È per questo motivo che abbiamo selezionato alcuni progetti o iniziative che potrebbero benissimo adattarsi al nostro *case study*, come a qualsiasi altra realtà regionale. L'attrazione degli investimenti rappresenta un'attività importante, tanto quanto l'export, soprattutto per quelle regioni che non possono vantare notorietà all'estero. Ma anche l'idea di un progetto come quello di *Toscana interiors*, potrebbe essere spendibile in una regione come le Marche, dove uno dei principali settori è quello del mobile di Pesaro. Un'idea questa che potrebbe essere vincente anche alla luce delle difficoltà che questo settore incontra oggi nei mercati, soprattutto quelli dei paesi emergenti, dove questo prodotto del *made in Italy*, necessita di essere modificato al fine di renderlo più appetibile per incontrare meglio il gusto e le esigenze degli acquirenti stranieri. L'ultimo progetto che abbiamo voluto menzionare è quello della Regione Lombardia, e che abbiamo scelto proprio perché si rivolge alle piccole imprese e a quelle artigiane. La riuscita del progetto Spring, e il suo consolidamento negli anni ha dimostrato come lavorando sul capitale umano d'impresa si possono dare alla stessa dei nuovi strumenti per rendersi competitiva sul mercato. Attraverso una nuova programmazione e un riposizionamento del prodotto, si può iniziare un percorso di internazionalizzazione, che spesso proprio le piccole imprese per mancanza di risorse ed energie da sole non sarebbero in grado di fare. Il progetto rappresenta un'idea che altre regioni potrebbero provare a sviluppare, per fornire alle imprese una nuova via all'internazionalizzazione, la quale renderebbe più preparate le stesse ad altre attività come le fiere, l'*incoming* e le missioni economiche.

CONCLUSIONI

Questo lavoro di tesi ha avuto lo scopo di descrivere le politiche più importanti attuate dalla Regione Marche in questi ultimi dieci anni nel campo dell'internazionalizzazione. Sono state analizzate le attività che maggiormente hanno aiutato il sistema marche nel consolidare la propria presenza in Cina, e le Leggi Regionali emanate per sostenere le imprese marchigiane nella scoperta di questo immenso mercato. Ci siamo soffermati sul ruolo fondamentale che hanno avuto in questi anni le Agenzie per l'internazionalizzazione presenti sul territorio marchigiano, e i desk operativi situati in alcune strategiche città cinesi, senza il cui sostegno, non sarebbe stato possibile realizzare queste importanti iniziative. Pur essendosi avvicinata alla Cina oramai da diverso tempo, molti dei progetti realizzati in questi anni, sono ancora in fase di realizzazione, come ad esempio il progetto TRAVEL, per alcuni di questi progetti è quindi difficile poter riportare dei dati statistici precisi e attendibili. Tuttavia dal lavoro di ricerca è emerso che la Regione è riuscita a realizzare ormai da tempo delle iniziative di successo, come nel caso del progetto Cento Finestre, ed ha anche inaugurato oramai da tre anni, una sua base operativa nella città di Nanchino, capitale del Jiangsu. Segno questo che il lavoro diplomatico portato avanti con il governo di questa Provincia ha dato i suoi frutti.

Il lavoro in generale, ha dimostrato che anche una piccola regione sfruttando i mezzi a propria disposizione, può trovare un suo spazio in un paese strategico come quello cinese, ed aiutare così le proprie aziende nell'affacciarsi ad un nuovo mercato, sostenendole non solo dal punto di vista commerciale ma anche istituzionale. Nel caso delle Marche non colpisce che si sia posta tanta attenzione su questo ruolo di sostegno, dato che il territorio regionale è ricco di importanti realtà industriali di livello mondiale, accanto alle quali però coesistono una miriade di piccole e medie imprese, che rappresentano la realtà distrettuale della regione e che più delle altre, in un momento di crisi come questo, necessitano di un sostegno.

Ho scelto di mettere sotto esame il caso di questa regione perché grazie alla mia esperienza di stage fatta presso il desk di Nanchino, sono stata incuriosita dal lavoro svolto da questa in occasione dell'Expo di Shanghai 2010. Ed anche perché credo, che il caso della Regione Marche possa essere preso ad esempio da altre regioni italiane, le quali sfruttando le proprie peculiarità possono realizzare delle politiche che permettano di rilanciarne l'immagine regionale e di offrire nuove possibilità di sviluppo a tutte quelle aziende che vogliono trovare una propria posizione in uno dei mercati emergenti del nuovo scenario economico mondiale.

BIBLIOGRAFIA

ALFIERI, Alessandro, *La politica estera delle regioni*, Bologna, Il Mulino, 2004.

ANCONA PROMUOVE (a cura di), *Report sull'incoming di operatori cinesi del settore vitivinicolo nella Regione Marche*, Ancona, 2009.

ANCONA PROMUOVE (a cura di) , *Progetto Centro Finestre*, Ancona, 2008.

A.SP.IN 2000, Azienda Speciale per l'Internazionalizzazione della Camera di Commercio di PU, *Aspin 2000 Shanghai, il nostro supporto completo alle PMI in Cina*, Pesaro, 2004.

A.SP.IN 2000, Azienda Speciale per l'Internazionalizzazione della Camera di Commercio di PU, *Progetto internazionalizzazione in Cina*, Pesaro, 2010.

A.SP.IN 2000, Azienda Speciale per l'Internazionalizzazione della Camera di Commercio di PU, *Progetto Padre Matteo Ricci ed eventi collaterali (2009/2011)*, Pesaro, 2010.

A.SP.IN 2000, Azienda Speciale per l'Internazionalizzazione della Camera di Commercio di PU, *Made in Marche- in Cina. Le imprese italiane della Regione Marche alla fiera CIFIT di Xiamen*, Pesaro, 2010.

A.N.C.I, Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani-ERMENIA, *Shoe Report 2009*, Milano, FrancoAngeli, 2009.

BANCA D'ITALIA, *Note sull'andamento economico delle Marche*, Ancona, 2003.

BAGNOLI, Roberto, "Il Governo, visita in Cina", *Corriere della Sera*, 10 settembre 2006, p. 11/12.

BECATTINI, Giacomo, Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico, *Stato e Mercato*, n.25, 1989.

BECATTINI, Giacomo, *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2000.

BELLANDI, Marco, BIGGERI, Mario (a cura di), *La sfida industriale cinese vista dalla Toscana distrettuale*, Toscana Promozione, Quaderno n.1, 2005.

BELLINI, Nicola, *Marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, FrancoAngeli, 2000.

BELLINI, Nicola, CALAFATI, G. Antonio, *Internazionalizzazione e sviluppo regionale*, Milano, FrancoAngeli, 2007.

BERTUCCIOLI, Giuliano, MASINI, Federico, *Italia e Cina*, Roma-Bari, Laterza 1996.

BRAMANTI Alberto, SCARPINATO, Michele (a cura di), *Politiche regionali per l'internazionalizzazione delle piccole imprese. L'esperienza SPRING della Regione Lombardia*, Milano, FrancoAngeli, 2010.

CACIAGLI Mario, *Regioni d'Europa. Devoluzioni, regionalismi, integrazione europea*, Bologna, Il Mulino, 2006 (II ed. 2003).

CARBONETTI, Franco, "Interscambio italo-cinese: esperienze e prospettive", *Mondo Cinese*, n.1, 1973, p.103.

CARMINATI, Monica, *La legislazione italiana e regionale sui distretti industriali: situazione ed evoluzione*, Milano, V&P Editore, 2006.

CENSIS, Centro Studi Investimenti Sociali, *45° Rapporto Censis sulla situazione sociale del paese*, Milano, FrancoAngeli, 2011.

CENSIS, Centro Studi Investimenti sociali, *“Tra crisi e rilancio”* in Osservatorio Nazionale dei distretti Italiani, 2° Rapporto 2011.

CHIESA, Filippo, *Assetto produttivo, Competitività e Crescita nei Paesi in Transizione*, Torino, CIRPET (Centro Interdipartimentale e di Ricerca sui Paesi Emergenti e in Transizione, 2005.

COLOMBO, Vittorino, “Un amico della Cina, Giorgio La Pira”, *Mondo Cinese*, n. 21, 1978, p.115.

CONTI, Giuliano, CUCCULELLI, Marco, e PARADISI, Mariangela, “Il processo di delocalizzazione estera nell’industria della Calzatura: il caso delle Marche”, in *Contributi Ricerche ICE* 2003/04.

CORRADINI, Piero, “Italia e Cina, dalle prime relazioni consolari al trattato di pace del 1947”, *Mondo cinese*, n.76, 1991, p.23.

CORO’, Giancarlo, MICELLI, Stefano, *I nuovi distretti produttivi*, Venezia, Marsilio, 2006.

CORO’, Giancarlo, MICELLI, Stefano, “I distretti industriali come sistemi locali dell’innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell’industria italiana”, *Economia Italiana*, n.1, 2007.

COTTA RAMUSINO, Antonella, *Matteo Ricci Li Madou, un gesuita nella Cina del XVI secolo*, Rimini, Guaraldi, 1996.

D’ARELLI, Francesco (a cura di), *“Le Marche e l’Oriente: una tradizione da Matteo Ricci a Giuseppe Tucci”*, Atti del convegno internazionale (Macerata 23-26 Ottobre 1996), Roma, IsIAO, 1998.

DEMATTE, Claudio, PERETTI Fabrizio, *La sfida cinese, rischi e opportunità per L'Italia*, Roma, Editori Laterza, 2005.

DE TONI, Alberto F., FORNASIER, Andrea, *La guida del Sole 24 Ore al knowledge management*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2012.

DISTRETTI ITALIANI (a cura di), *Distrettitalia: guida ai distretti italiani 2005-2006*, Mestre, Logo Libri, 2005.

EUROPENA UNION, *External and Intra-European Union Trade*. Statistical Yearbook, 2000.

FIORE, Ilario, *La croce e il drago: sulle orme di Matteo Ricci in Cina*, Torino, Nuova ERI, 1991.

FONTANA, Michela , *Matteo Ricci: gesuita, scienziato, umanista in Cina*, Roma, De Luca, 2010.

FORTIS, Marco, *Il made in Italy*, Bologna, Il Mulino, 1998.

FORTIS, Marco, *Le due sfide del made in Italy: globalizzazione e innovazione*, Bologna, Il Mulino, 2005.

GIULIODORI, Valentina, “La Cina guarda alle Marche”, *Qui economia*, n. 2/09, 2009.

GIULIODORI, Valentina, “Le imprese tornano dalla Fiera sugli investimenti in Cina con i primi risultati”, *Qui Economia*, n. 2/10, 2010, p.48.

GUELPA Fabrizio, MICELLI, Stefano, *I distretti industriali del terzo millennio, dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*, Bologna, Il Mulino, 2007.

HUGHES, Ernest R., *La Cina e il mondo occidentale*, Torino, Einaudi, 1942.

IANNUCCI, Massimo, “La politica della cooperazione italiana in Cina”, *Mondo cinese*, n.103, 2000.

IANNUCCI, Massimo, “Riflessioni su quarant’anni di cooperazione”, *Mondo cinese*, n.144, 2010.

ISTAT, 8° Censimento generale dell’industria e dei servizi 2001.

KARABELL, Zachary, *Superfusion. How China and America became one economy and why the world’s prosperity depends on it*, New York, Simon & Schuster, 2009.

LANZA, Alessandro, QUINTERI, Beniamino, *Eppur si Muove: come cambia l’export italiano*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2007.

MARCHET, Azienda speciale della Camera di Commercio di Ancona, *Report Cina 2010. Shanghai e Nanchino 1-4 Giugno 2010*, Ancona, 2010.

MARCHET, Azienda speciale della Camera di Commercio di Ancona, *Progetto Cina: partecipazione alla CIFIT di Xiamen*, Ancona, 2010.

MARCHET, Azienda speciale della Camera di Commercio di Ancona, *CIFIT 2011 e Promozione Moda e Food nel Fujian-Xiamen 2011*, Ancona, 2011.

MARCHET, Azienda speciale della Camera di Commercio di Ancona, *Progetto Centro Finestre. Quarta edizione*, Ancona, 2011.

MARIOTTI, Sergio, MUTINELLI, Marco, *Italia multinazionale 2010*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2010.

MARSHALL, Alfred, *Industry and Trade*, London, Macmillan, 1919.

MAZZEI, Franco ,VOLPI, Vittorio (a cura di), *Asia al centro*, Università Bocconi, Milano, EGEA, 2006.

MAZZOTTI, Marica, *Il Drago e il Titano*, San Marino, AIEP, 2006.

MENEGUZZI ROSTAGNI, Carla, *La Cina luci e ombre: evoluzione politica e relazioni esterne dopo Mao*, Milano, FrancoAngeli, 2010.

MICELLI, Stefano, *Futuro Artigiano*, Venezia, Marsilio, 2011.

MINOSSI, Marco, “Marketing Internazionale: la la good practice dell’incoming”, *Qui Economia*, n. 3/09, 2009, p.51.

MORGANTI, Giorgio, *Il caso del distretto calzaturiero del Fermano*, in collaborazione con Comitato Tecnico Scientifico dell’Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro della Regione Marche, Ancona, 2007.

MUTINELLI, Marco, “Gli investimenti italiani: contesto, tendenze, e prospettive”, *Mondo cinese*, n.144, 2010, p.43.

NAPOLI, Francesco, *Imprese distrettuali. Una ricerca sulle problematiche economico-aziendali dell’innovazione e dell’internazionalizzazione*, Milano, FrancoAngeli, 2008.

NAUGHTON, Barry, *The Chinese economy: transition and growth*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 2007.

NASSIMBENI, Guido, SARTOR, Marco, *Approvvigionamenti in Cina: strategie, metodi, esperienze*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2004.

OLLA BRUNDU, Paola, "Pietro Nenni, Aldo Moro, e il riconoscimento della Cina" *comunista, Le carte e la storia*, 10:2,2004.

ORLANDI, Romeo, PRODI, Giorgio, *A volte producono, le imprese italiane in Cina*, Bologna, Il Mulino, 2006.

PAOLETTI, Paolo, *Cento Finestre, The Exhibition of the Made in Marche fashion laboratories*, Relazione Finale edizione 2009, Ancona, 2009.

PAOLETTI, Paolo, *Cento Finestre, The Exhibition of the Made in Marche fashion laboratories*, Relazione Finale edizione 2010, Ancona, 2010.

PARISI, Mila, *Le regioni nel processo di internazionalizzazione*, Milano, Archidata, 2006.

PAVOLINI, Renzo, "Modalità tecniche e prospettive dell'interscambio tra Cina e Italia", *Mondo Cinese*, n.58, 1987, p.36.

PIETRONI, Lucia, OPPEDISANO, Federico O., PERINI, Pierfrancesco, *Cina e made in Italy: le esperienze del sistema imprenditoriale marchigiano*, Firenze, ALINEA, 2008.

PINI, Mario Filippo, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*, Roma, L'asino d'oro edizioni, Roma, 2011.

RICCIARDI, Antonio, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

REINACH SEGRE, Simona, *Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda*, volume 4° Orientalismi, Roma, Melteni Editore, 2006, p. 143

SALVIATI, Filippo, "Sulla via di Tianjin, mille anni di relazioni tra Italia e Cina", *Mondo Cinese*, n.121, 2004,

SAMARANI, Guido, *La Cina del novecento, dalla fine dell'Impero ad oggi*, Torino, Einaudi, 2004.

SAMARANI, Guido, "Enrico Mattei e la Cina", in Guarnieri Davide (a cura di), *Enrico Mattei. Il comandante partigiano, l'uomo politico, il manager di stato*, Pisa, BFS, 2007.

SAMARANI, Guido, *Cina, ventunesimo secolo*, Torino, Einaudi, 2010.

SAMARANI, Guido, "An historical turning point: Italy's relation with China before and after 8 September 1943", *Journal of Modern Italian Studies*, 15:4, 2010, p.591-592.

SAMARANI, Guido, DE GIORGI, Laura (a cura di), *Lontane, vicine. Le relazioni fra Cina e Italia nel novecento*, Roma, Carocci, 2011.

SFORZI, Fabio, LORENZINI, Franco, "I distretti italiani", in Ministero delle attività produttive-IPI (a cura di), *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, Roma, Ministero delle attività produttive-IPI, 2002.

SHIH, Joseph, "Matteo Ricci mediatore tra l'Occidente e la Cina", in Lanciotti Lionello (a cura di), *Venezia e l'Oriente. Atti del 25° convegno di alta cultura*, Firenze, L.S. Olschki, 1987, p.85.

UNIONCAMERE MARCHE, *L'evoluzione congiunturale dell'industria manifatturiera della Marche*. A cura di Centro studi e ricerche economico sociali Unioncamere Marche, Ancona, 2011.

VARE', Daniele, *Il diplomatico sorridente*, Milano, Mondadori, 1942.

VEROLI, Franco, "Alle Olimpiadi di Pechino in gara due griffe: I Guzzini e Arena", *Il Resto del Carlino*, Macerata, 8 luglio 2008.

WEBER, Maria, *Vele verso la Cina. Come produrre e vendere nel più grande mercato del futuro*, Milano, Olivares, 1996.

WEBER, Maria, *La Cina non è per tutti*, Milano, Olivares, 2005.

SITOGRAFIA

Accordo di Partenariato Territoriale tra Regione Marche e Provincia del Jiangsu:
<http://www.sprintmarche.it/InfoPaesi/Cina/Cina/AccordidiPartenariato/tabid/391/Default.aspx>

CANETTIERI, Enzo, *Per saperne di più...11, I distretti italiani*:
<http://www.uil.it/contrattazione/distretti-italiani.pdf>

CONSORZIO Elpidiense Export: <http://www.elpidiense-export.com/>

CONSORZIO Fermano Export: <http://www.fermanoexport.com/>

Distretto della Calzatura di Fermo, scheda distrettuale a cura dell'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani: <http://www.osservatoriodistretti.org/node/298/distretto-delle-calzature-di-fermo>

Evento *Cento Finestre*: <http://100finestreevent.net/index.php?page=evento&&lang=ita>

GEU. Guida Europa-Italia Marche: <http://www.geu.it/europa/italia/marche/index.asp>

Guida al Progetto COSMEC: <http://www.asiacosmec.net/>

HUMPHREY, John. e SCHMITZ, Hubert, *How does insertion in global value chains effect upgrading in industrial cluster*, Regional Studies, Vol. 36.9, p.1017-1027, 2002:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0034340022000022198>, 16 aprile 2012.

ISTAT, 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi: <http://www.istat.it/it/>, 3 aprile 2012.

Legge Regionale n°30, del 30 ottobre 2008, *Disciplina delle attività regionali in materia di commercio estero, promozione economica ed internazionalizzazione delle imprese*: http://www.consiglio.marche.it/banche_dati_e_documentazione/leggirm/leggi/visualizza/vig/1585, 19 giugno 2012.

LUDI, Patrizia, *L'attività dell'ITP correlata alle numerose iniziative di promozione di Torino e Piemonte*, Milano 9 ottobre 2006:
http://www.provincia.milano.it/export/sites/default/economia/doc/news/ITP_PROMO.pdf

MICELLI, Stefano, *Le strategie delle piccole imprese industriali italiane: dieci anni di trasformazioni*: <http://archidata.typepad.com/files/micelli-convegnoirso14-set10.pdf>

Progetto Travel, *"TouRistic Institutional Actiontion for the DeVelopement of CoopErATION between ItaLian Regions and Chinese Provinces"*:
http://www.programmaregionicina.it/?go2=progetti2&prg=scheda_travel

Programma MAE-Regioni- Cina: <http://www.programmaregionicina.it/>, 9 maggio 2012.

REGIONE MARCHE, comunicato stampa, 14 settembre 2006, *Promozione e internazionalizzazione. Una scommessa vinta. Le Marche pioniere in Cina*:
<http://www.regione.marche.it/Home/Comunicazione/ComunicatiStampa/Comunicato.aspx?IdNews=14291>

REGIONE MARCHE, comunicato stampa, 11 novembre 2006, *Il Presidente Spacca parte oggi per la Cina con il volo di Stato. Grande opportunità per le nostre imprese*:
<http://www.regione.marche.it/Home/Comunicazione/ComunicatiStampa/Comunicato.aspx?IdNews=14493>

REGIONE MARCHE, comunicato stampa, 17 novembre 2006, *Spacca dal viaggio in Cina due importanti risultati*:
<http://www.regione.marche.it/Home/Comunicazione/ComunicatiStampa/Comunicato.aspx?IdNews=14515>

REGIONE MARCHE, comunicato stampa, 11 settembre 2008, *Visita ufficiale ambasciatore cinese. Spacca: raccogliamo l'eredità di Li Madou, per sviluppare relazioni culturali e di dialogo:*

<http://www.regione.marche.it/Home/Comunicazione/ComunicatiStampa/Comunicato.aspx?IdNews=16423>

REGIONE MARCHE, comunicato stampa, 23 ottobre 2009, *L'assessore Marcolin ha inaugurato il Desk di assistenza alle PMI a Nanchino- Nello Jiangsu anche per il forum internazionale Ambrosetti su Cina ed Europa:*

<http://www.regione.marche.it/Home/Comunicazione/ComunicatiStampa/Comunicato.aspx?IdNews=17765>

REGIONE MARCHE, comunicato stampa, 31 marzo 2011, *Il Presidente Spacca guiderà una missione economica di imprenditori marchigiani in Cina, dal 9 al 16 Aprile, nella Provincia dell'Hunan:*

<http://www.regione.marche.it/Home/Comunicazione/ComunicatiStampa/Comunicato.aspx?IdNews=20772>

REGIONE MARCHE, comunicato stampa, 20 maggio 2011, *Internazionalizzazione: delegazione cinese dello Jiangsu nelle Marche:*

<http://www.regione.marche.it/Home/Comunicazione/ComunicatiStampa/Comunicato.aspx?IdNews=20619>

REGIONE LOMBARDIA, presentazione scheda Progetto SPRING:

<http://www.cestec.it/spring4> , vedi anche: <http://spring5.cestec.eu/percorsospring>, 30 luglio 2012.

REGIONE TOSCANA, Programma promozionale regionale 2010:

<http://www.regione.toscana.it/legislazioneprogrammazione>, 25 luglio 2012.

SCAM, Società per la calzatura marchigiana: <http://www.scamsnc.it/>

Scheda presentazione desk Xiamen, Fujian, a cura di Marchet:

<http://www.marchet.it/it/desk/cina>, 15 maggio 2012.

Scheda Progetto Toscana Interiors: <http://www.toscanainteriors.it/home.html>

Scheda Provincia del Jiangsu, Programma MAE-Regioni-Cina:
http://www.programmaregioncina.it/media/regioni_cinesi/Scheda_JiangsuDEF.pdf,

Scheda Agenzia Toscana Promozione: <http://www.toscanapromozione.it/>, 25 luglio 2012.

RINGRAZIAMENTI

Le persone che dovrei ringraziare alla fine di questo percorso, perché in fondo è di questo che si tratta, sono moltissime. Prima di tutto un grazie infinito va ai miei genitori e a Ionut, che mi sono stati sempre vicini in tutti questi anni, che mi hanno sostenuto non solo economicamente, ma soprattutto moralmente, anche a migliaia di chilometri di distanza, questa tesi la dedico anche a loro, senza i quali oggi non sarei la persona che sono.

Alla mia famiglia che mi ha sempre fatto sentire amata, ed ha creduto in me anche quando io stessa stavo per dubitarne. Alle mie inseparabili amiche di vita, a quello che sono stata per loro, e all'affetto che non mi hanno mai fatto mancare, pur essendo consapevole di quanto a volte non sia stato facile starmi vicino. E poi alle altre compagne di avventura, a Francy, Pini, Anna, Giaco, Benny, Silvia, e Valentina, che hanno condiviso tutto con me, le gioie e i dolori che solo l'esperienza universitaria ti può dare. Ad Ale che mi ha assistito in tanti momenti della mia vita, pur non avendo mai vissuto con me. Alla Cina un grazie particolare, per essere un paese così intrigante, che mi ha fatto sentire a casa, e mi ha aiutata a crescere in tutti questi anni. Grazie anche ad Augusto Bordini, e alla stupenda e formativa esperienza di stage che mi ha concesso di fare presso il desk della Regione Marche a Nanchino, e senza la quale non avrei mai sviluppato questo lavoro di tesi. Ed ai dipendenti di A.SP.IN 2000 e di MARCHET, che mi hanno aiutato, fornendomi tutto il materiale di cui ho avuto bisogno per poterla scrivere. A Jia, che mi ha fatto riscoprire l'amore per questa lingua, anche se forse non lo sa. Alla Prof. ssa. Zanier, che mi ha assistito durante tutta la fase di stesura di questo lavoro, e mi ha aiutata con i suoi consigli. Ed in ultimo un grazie ad Ema, che mi ha fatto capire il vero senso della parola felicità.

