Le quattro «A»

3. LE QUATTRO «A»

Gli indicatori quantitativi analizzati nel capitolo 2 ci hanno condotto a comprendere quali sono le principali componenti del comparto manifatturiero napoletano, ovvero quali sono i sotto-settori più importanti per il posizionamento della Città metropolitana nel contesto nazionale ed internazionale. Grazie all'esame degli indicatori di business, dei processi di internazionalizzazione di successo e delle caratteristiche «tradizionali» della filiera sono stati individuati alcuni dei comparti produttivi maggiormente rilevanti per l'economia del territorio.

Oggetto di questo capitolo sono, dunque, le cosiddette quattro «A» (autoveicoli, aerospazio, abbigliamento e agroalimentare). A ciascuna filiera è stato dedicato uno specifico paragrafo, con una struttura modulare replicata per tutti i quattro settori con l'obiettivo di delinearne la struttura organizzativa, le caratteristiche, i principali attori, i punti di forza e di debolezza.

Nello specifico, ogni scheda settoriale riporta in apertura un'analisi quantitativa volta ad offrire un inquadramento congiunturale del settore ed una panoramica di alcuni dati di bilancio relativi a un campione rappresentativo di imprese del comparto, con la finalità di evidenziare le caratteristiche reddituali del mercato e le performance delle imprese che vi operano. Segue una panoramica sui caratteri locali della filiera, la produzione, l'organizzazione, le nuove tendenze produttive. Per poi chiudere con le prospettive di sviluppo del comparto, interpretate anche grazie al punto di vista di alcuni operatori-chiave che ne evidenziano criticità e opportunità.

3.1. AUTOVEICOLI

Un inquadramento congiunturale del settore

Il settore automobilistico napoletano sembra aver superato la crisi nel 2014, tendendo verso una stabilizzazione, grazie al graduale miglioramento dei dati di mercato di FCA, dopo la sua profonda ristrutturazione ed internazionalizzazione societaria. Nel 2014, l'export di autoveicoli scende del 6,7% ma il saldo commerciale rimane negativo per la rilevante crescita delle importazioni di

autoveicoli stranieri, (oltre i 10 p.p.). Il numero di unità locali si stabilizza sui livelli del 2013, con una piccola variazione positiva (+2 unità) anche se il recupero occupazionale è ancora lento e problematico.

Principali dati dell'industria napoletana degli autoveicoli
Tabella 3.1. – Fonte: elaborazioni su dati ISTAT e Infocamere.
Anno 2014 *Dato al 2013

	NAPOLI	Campania	Mezzogiorno
Importazioni (euro)	271.269.804	499.908.996	1.620.468.962
Esportazioni (euro)	101.632.471	328.006.047	4.726.563.995
Saldo commerciale (euro)	-169.637.333	-171.902.949	+3.106.095.033
Numero unità locali	58	182	656
Addetti unità locali*	6.988	11.826	41.421

Analisi di bilancio del settore

Nota metodologica

L'analisi di bilancio di ogni settore analizzato (autoveicoli, aerospazio, abbigliamento e agroalimentare) è basata su una batteria di indicatori economico-finanziari e viene svolta costruendo un unico bilancio che somma i dati di tutte le aziende del settore in esame per poi analizzare gli indici reddituali, patrimoniali e finanziari di tali raggruppamenti dal 2011 al 2014. Le imprese sono state selezionate dalla banca dati Aida della Bureau Van Dijk ed il campione è stato costruito analizzando le imprese che nel periodo considerato abbiano conseguito un fatturato positivo. Gli indicatori elaborati sono i seguenti e si ricorda che ogni indice deve essere interpretato e valutato in una visione di insieme con le altre variabili ad esso correlate.

ROE = Utile d'esercizio/Capitale proprio
Il Return in equity (ROE) è un indice di redditività del capitale proprio. Esprime, la convenienza a investire in una impresa rapportando il risultato economico al capitale impiegato. In altri termini indica quanto è il rendimento di 100 euro di capitale investito dai soci nell'impresa.

ROI = Risultato operativo/impieghi
Il Return on investment (ROI) rappresenta un ulteriore passo avanti rispetto al ROE. Esso sintetizza il rendimento della gestione tipica dell'azienda in base a tutto il capitale in essa investito (capitale proprio + capitale di terzi), al lordo degli oneri finanziari, degli oneri fiscali ed è indipendente dai risultati della gestione non caratteristica e straordinaria. Tale indice evidenzia la bravura nel far fruttare sia il capitale dei soci (capitale proprio) ma anche quello dei terzi finanziatori (debiti).

Leverage = Totale impieghi/Capitale proprio
Il Leverage è un indice di indebitamento: più il capitale proprio (denominatore della formula) è basso rispetto al totale degli impieghi, più l'indebitamento aumenta e aumenta anche l'indice. In generale l'indice è tanto più soddisfacente quanto più è basso.

Incidenza degli oneri finanziari = Oneri finanziari/Risultato gestione finanziaria
Tale indice esprime il peso degli oneri finanziari sulla gestione finanziaria dell'impresa e quindi informa indirettamente sulla natura del suo contributo alla redditività economica.

ROS = Risultato operativo/Ricavi di vendita
Il Return on sales (ROS) esprime il rendimento sulle vendite in termini di gestione caratteristica (reddito operativo). In altri termine esprime la percentuale di guadagno lordo in termini di risultato operativo su 100 di vendite nette. L'indice è tanto più soddisfacente quanto più risulta elevato. Il ROS aumenta con l'aumentare dei ricavi e con il diminuire dei costi. I ricavi possono aumentare sia incrementando il volume delle vendite, sia incrementando i prezzi di vendita.

Tasso di rotazione degli impieghi = Ricavi di vendita/Totale impieghi
L'Indice di rotazione del capitale investito esprime il numero di volte in cui il capitale investito ritorna sotto forma di vendite in un anno amministrativo. Se l'indice è pari a 12 significa che il capitale investito ritorna sotto forma di vendite una volta al mese. L'indice aumenta, a parità di capitale impiegato, con l'aumentare del volume delle vendite.

Tasso di rigidità degli impieghi = Immobilizzazioni/Totale impieghi
Il tasso di rigidità degli impieghi esprime la percentuale di impieghi a lungo ciclo di utilizzo rispetto al totale impieghi. Un'azienda rigida, in genere, effettua forti investimenti nella struttura tecnico-produttiva (immobilizzazioni) che assumono un rilievo maggiore rispetto all'attivo circolante. Viceversa nelle aziende maggiormente elastiche le immobilizzazioni nella struttura tecnico-organizzativa rivestono un'importanza minore rispetto all'attivo circolante, le cui voci più importanti sono rappresentate dal magazzino e dai crediti verso clienti. L'indice di rigidità dipende dal tipo di attività svolta (un'azienda mercantile avrà meno immobilizzazioni e più attivo circolante di una impresa industriale) e dalla struttura tecnico produttiva della azienda stessa.

Indice di autonomia finanziaria = Capitale proprio/Totale finanziamenti
L'indice di autonomia finanziaria esprime il rapporto tra capitale netto e totale finanziamenti. L'autonomia finanziaria aumenta con l'aumentare del capitale netto. Un indice pari a 100 indica che tutti i finanziamenti sono rappresentati da capitale proprio.

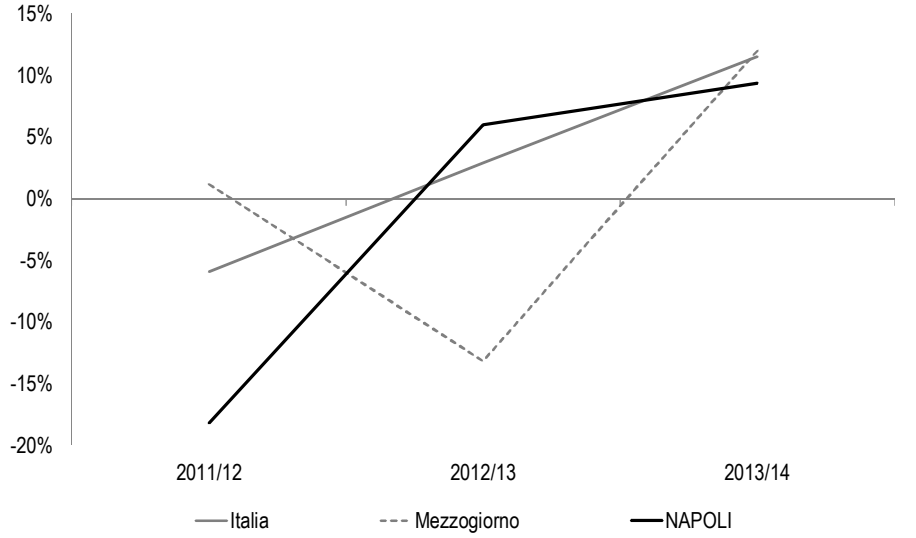
Indice di copertura globale delle immobilizzazioni = Capitale permanente (Capitale proprio+ Debiti a medio o lungo termine)/ Immobilizzazioni
Questo indice segnala se il capitale permanente (che è la somma fra capitale proprio e debiti a medio/lungo termine) copre (finanzia) le immobilizzazioni. Un indice maggiore di 1 segnala una situazione ottimale ed un corretto utilizzo delle fonti di finanziamento Un indice pari a 1 indica che tutte le immobilizzazioni sono finanziate con capitale permanente. Un indice inferiore a 1 segnala uno squilibrio nella relazione tra investimenti e finanziamenti. Valori compresi tra 1 e 1,50 indicano una situazione di squilibrio finanziario da tenere sotto controllo; un valore superiore a 1,50 indica una situazione equilibrata. Un valore maggiore di 2 indica una situazione ottima.

Indice di disponibilità = Attivo circolante/Debiti a breve
Esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve (magazzino, disponibilità, liquidità). È considerato soddisfacente un indice vicino a 2. Un valore inferiore a 1 segnala gravi problemi di solvibilità nel breve periodo.

L'analisi di bilancio del settore napoletano degli autoveicoli[1] mostra una struttura economica caratterizzata rispetto alle altre aree geografiche considerate da una dimensione media più bassa: il fatturato medio delle imprese napoletane è di 8,2 milioni di euro, nettamente inferiore al dato meridionale (22,6 milioni) e nazionale (34,7 milioni). In termini complessivi, il fatturato dell'industria degli autoveicoli napoletana pesa il 4,2% sul Mezzogiorno.

Il miglioramento dei dati di mercato di FCA ha influito positivamente sul settore degli autoveicoli napoletano che nel periodo 2011-2014 si contraddistingue per una graduale ripresa del fatturato, in linea con il dato nazionale.

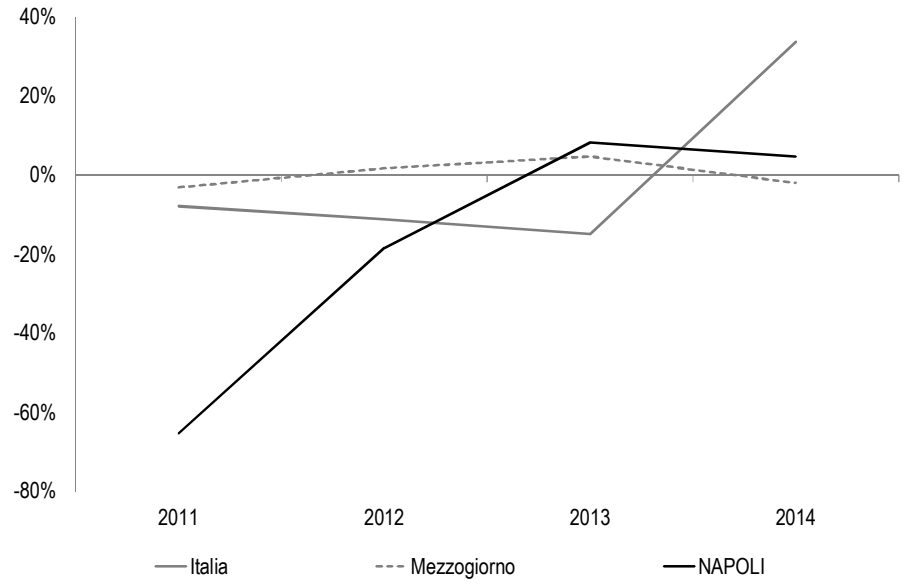
Andamento del fatturato dell'industria degli autoveicoli
Figura 3.1. - Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk
Variazioni percentuali annue



Le performance reddituali delle imprese automobilistiche napoletane seguono un trend positivo fino al 2013 mentre nel 2014 il trend è discendente. In particolare, la redditività del capitale proprio (ROE) nel 2014 è del 4,7%, superiore al dato delle imprese meridionali (-1,9%), ma distante da quello nazionale (33,8%).

[1] Per questa analisi sono state considerate le imprese che operano nel Napoletano nel settore contraddistinto da codice ATECO 2007 29 fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi.

Il ROE dell'industria degli autoveicoli
Figura 3.2. – Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk
Valori percentuali



Nello specifico, migliora progressivamente il rendimento della gestione tipica (ROI) grazie ad una maggiore efficienza aziendale che ha compresso i costi operativi realizzando così un maggior utile nel processo produttivo (ROS). Invece, lo sfruttamento degli impianti intensificato fino al 2013 rallenta nel 2014, per cui la struttura economica perde in termini di dinamicità, a causa anche della persistente crisi dei consumi.

Negli ultimi anni il settore degli autoveicoli ha subito profondi mutamenti, causati da fattori endogeni ed esogeni che ne hanno aumentato la complessità e ridotto la produzione – soprattutto di autovetture - implicando, per gli operatori, la necessità di utilizzare approcci di business innovativi. Tra i principali fattori di criticità del settore vi è una sovra-capacità produttiva degli impianti, un'accesa competizione sui mercati maturi e la necessità di affermarsi sui nuovi mercati emergenti, l'affacciarsi dei nuovi produttori asiatici, un consumatore più informato ed attento nelle scelte. A ciò si aggiunge la bassa crescita del mercato, collegata alla contrazione dei consumi a livello mondiale per la particolare congiuntura economica. Tali elementi hanno inciso fortemente sulla situazione economica e finanziaria delle imprese del settore.

La differenza tra risultato operativo e risultato economico è dovuta in gran parte alla gestione finanziaria, ed in particolare alla presenza di interessi passivi che incidono molto. Tuttavia nell'ultimo anno si è verificata una lieve riduzione del peso degli oneri finanziari, situazione dovuta non ad una riduzione dell'indebitamento (Leverage) che, invece, torna a crescere nel 2015, ma ad una riduzione del costo unitario dell'indebitamento.

Indicatori di redditività dell'industria napoletana degli autoveicoli
Tabella 3.2. – Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk

	2011	2012	2013	2014
ROI	-5,3%	-0,6%	2,2%	4,5%
Leverage	11,0	6,4	2,5	3,4
Incidenza degli oneri finanziari sulla gestione finanziaria	-100,1%	-101,8%	-109,1%	-80,1%
ROS	-34,1%	-0,4%	0,6%	8,2%
Tasso di rotazione degli impieghi	0,16	1,83	3,59	0,56

Dall'analisi dell'evoluzione della struttura patrimoniale nel periodo 2011-2014 si evince che le imprese napoletane del settore degli autoveicoli hanno trasformato la composizione degli investimenti rendendola più flessibile (con un tasso di rigidità degli impieghi del 34,9%), mentre in riferimento alla composizione dei finanziamenti, migliora negli ultimi due anni l'indice di autonomia finanziaria, vale a dire il peso del capitale proprio sul totale dei finanziamenti. Infine, si rileva negli ultimi anni un miglioramento della struttura finanziaria sia per una crescita della capacità di copertura globale delle immobilizzazioni che segnala una buona situazione finanziaria ed un corretto utilizzo delle fonti di finanziamento sia per un miglioramento dell'indice di disponibilità che esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve.

Indicatori patrimoniali e finanziari dell'industria napoletana degli autoveicoli
Tabella 3.3. – Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk

	2011	2012	2013	2014
Indice di rigidità degli impieghi	69,9%	76,2%	36,8%	34,9%
Indice di autonomia finanziaria	10,2%	19,0%	69,2%	53,9%
Indice di copertura globale delle immobilizzazioni	0,17	0,24	1,65	1,37
Indice di disponibilità	0,35	0,29	1,78	1,85

La composizione della filiera locale

Il settore degli autoveicoli napoletano, oggi come in passato, è rappresentato in primo luogo dallo stabilimento di assemblaggio di autovetture a Pomigliano d'Arco di FIAT Chrysler Automobilies (FCA) e dall'economia ad esso collegata. Ciò è evidenziato principalmente dal valore economico prodotto, dall'incidenza degli addetti sull'occupazione provinciale e dalla capacità di spingere la qualificazione e la crescita del sistema produttivo territoriale in direzione dell'innovazione e della competitività internazionale[2].

In base alle informazioni più aggiornate disponibili[3], la parte centrale della filiera si compone di un nucleo di 37 imprese che dispongono di almeno un'unità locale nel territorio provinciale e che sono focalizzate su produzioni specificamente di autoveicoli.

Non sono, in questo ambito, considerate le imprese che pur partecipando alla filiera, non sono specializzate su di essa; si tratta, in questi casi, di imprese che operano nei livelli inferiori di fornitura di materiali, componentistica minore (di tipo generalista) e lavorazioni non esclusivamente di autoveicoli e/o che sono impegnate in misura maggiore in altre filiere produttive.

Strutturalmente la filiera degli autoveicoli ha confini sfumati e che diventano sempre meno visibili, scendendo lungo la catena di fornitura. Si va cioè da imprese esclusivamente identificate con il settore, nel caso di FCA e dei fornitori nei primi livelli di fornitura, per poi passare ad imprese sempre meno specializzate nella subfornitura di livello inferiore. Per questa ragione le informazioni che qui utilizziamo sottostimano la dimensione complessiva del settore, ma restituiscono una rappresentazione appropriata della componente centrale della filiera. Dunque, tra le 37 imprese qui considerate per stimare la consistenza della filiera napoletana, rientrano lo stabilimento di assemblaggio di Pomigliano d'Arco, le sette imprese che operano *intra moenia* in FCA, le 10 imprese di fornitura di primo livello che operano quasi esclusivamente per il settore autoveicoli e gli 11 subfornitori di secondo o terzo livello che hanno quote significative di produzione e/o fatturato dipendente dal settore autoveicoli.

[2] Si rimanda a SRM (2012) che ha affrontato questi aspetti in relazione specifica al settore automotive ed alle regioni meridionali.

[3] Le informazioni sono state costruite attraverso indagine empirica diretta a partire dalla base dati elaborata in Pirone (2014), qui aggiornate a luglio 2015.

Imprese e addetti del *core* della filiera degli autoveicoli in provincia di Napoli
Tabella 3.4. - Fonte: indagine empirica diretta, aggiornamento a luglio 2015

Tipo di impresa	Numero totale	Imprese	Località	Numero totale addetti
Gruppo FCA	9	FCA Pomigliano	Pomigliano d'Arco	5.669
		WCL Nola	Nola	
		FIAT Services	Pomigliano d'Arco	
		FCA Powertrain	Pomigliano d'Arco	
		Comau	Pomigliano d'Arco	
		Elasis	Pomigliano d'Arco	
		Crf	Pomigliano d'Arco	
		Fenice	Pomigliano d'Arco	
		P.C.M.A. Spa	Pomigliano d'Arco/Napoli	
Imprese *intra moenia* FCA Pomigliano	7	De Vizia Transfer Spa	Pomigliano d'Arco	445
		Manital Sps	Pomigliano d'Arco	
		P.Labs Srl	Pomigliano d'Arco	
		Lifi Srl	Pomigliano d'Arco	
		Novafero Srl	Pomigliano d'Arco	
		Pellegrini Spa	Pomigliano d'Arco	
		Sirio Scpa	Pomigliano d'Arco	
Fornitori di 1° livello	10	Ben Vautier Spa	Caivano	2.523
		Dytech Sinter Spa	Arzano	
		Meridbulloni	Castellammare	
		Tiberina Pomigliano Srl	Pomigliano d'Arco	
		Lear Corporation Italia Srl	Caivano	
		P.P.G. Spa	Caivano	
		Adler Plastic Spa	Ottaviano	
		T.T.A. Srl	Acerra	
		A.S.M. Automotive Srl	Napoli	
		Magneti Marelli Spa	Caivano	
Fornitori di 2° e 3° livello	11	P.C.M. Srl	Acerra	180
		L.M.S. Srl	Caivano	
		A.T. – App. termoplastiche Srl	Caivano	
		Sideralba Spa	Acerra	
		Stamplast Srl	Acerra	
		Meristamp Srl	Nola	
		S.G.A. Srl	Scisciano	
		Erreci Plast	San Vitaliano	
		Fu.Al. Snc	Somma Vesuviana	
		Italiana Imballaggi Srl	Caivano	
		Mondo Plast Srl	Acerra	
Totale	**37**			**8.817**

Dal punto di vista territoriale, la parte più rilevante della filiera degli autoveicoli napoletana, in termini di valore prodotto, è concentrata nel sito industriale di Pomigliano d'Arco dove, oltre alla

localizzazione dello stabilimento di assemblaggio FCA, ci sono le imprese di servizio industriale che operano all'interno del perimetro dello stabilimento FCA (*Service Suppliers intra moenia*) e di alcune grandi imprese di componentistica del primo livello di fornitura[4]. La seconda area provinciale di localizzazione è la zona ASI (Area di sviluppo industriale)[5] di Caivano dove sono insediate le imprese che operano al primo livello di fornitura, dotate di grandi impianti di produzione[6]. Un altro gruppo di imprese di subfornitura sono localizzate nell'area industriale di Acerra[7], si tratta soprattutto di imprese che operano al secondo e terzo livello di subfornitura. Va poi ricordata la localizzazione a Ottaviano della Adler Plastic Spa che rappresenta il principale gruppo industriale locale operante su scala internazionale nell'ambito della componentistica per automobili. Più frammentata è la mappa della localizzazione territoriale degli impianti di più ridotte dimensioni che operano nei livelli inferiori della subfornitura e che, data la conformazione urbanistica dell'area metropolitana napoletana, spesso si trovano insediate anche fuori dalle ASI.

Passando a considerare l'impatto della filiera sull'occupazione, secondo i dati aggiornati a luglio 2015, il numero di addetti che operano nel Napoletano può essere stimato in 8.817, pari al 63% del totale degli addetti del settore su scala regionale. Si tratta di un valore che segnala comunque una riduzione dell'occupazione di circa il 20% rispetto all'inizio della crisi nel 2008. I dati sulla riduzione degli addetti vanno valutati con maggiore attenzione, tenendo anche conto che una quota elevata degli occupati, stimabile intorno al 20-25%, è stata interessata in maniera continuativa dalle diverse misure di Cassa integrazione guadagni (CIG ordinaria, straordinaria e in deroga) che, ricordiamo, consentono la sospensione dall'attività in continuità di rapporto di lavoro. Questi dati sono indicativi della riduzione delle dimensioni economiche totali della filiera napoletana durante la crisi. Tale processo è stato fortemente condizionato dalle scelte strategiche di

[4] Ci riferiamo in particolare alla Tiberina Pomigliano che realizza particolari lastrati in lamiera.

[5] Si tratta di aree concesse dai comuni con lo scopo di sviluppare le attività produttive.

[6] Tra le principali imprese che operano prevalentemente nel settore degli autoveicoli e che sono dotate di stabilimenti di produzione localizzati nell'area ASI di Caivano ricordiamo Ben Vaurier, Magneti Marelli, PPG Industries Italia, Lear Corporation, LMS e Applicazioni termoplastiche.

[7] Dythec Sinter, PCM, Sideralba, Stamplast, Meridstamp. Tranne la prima, le altre operano nella subfornitura di secondo e terzo livello.

FCA riferite alle produzioni da realizzare negli stabilimenti italiani, in particolare la ristrutturazione del sito di Pomigliano d'Arco e l'avvicendamento delle produzioni negli altri stabilimenti italiani alle quali sono legate quote significative delle attività industriali dei fornitori localizzati nel Napoletano.

Per valutare correttamente i dati della produzione di automobili in Italia è necessario considerare che a fronte della leggera riduzione dei volumi prodotti nel triennio 2013-2015, è in corso una profonda trasformazione della composizione della gamma di prodotti, con lo spostamento verso i segmenti a più elevato valore aggiunto: dall'utilitaria (FIAT Punto) ai SUV per la SATA di Melfi, dalle medie compatte alle berline sportive (Alfa Romeo Giulia) a Cassino, all'investimento per Maserati a Grugliasco.

Questo processo non ha riguardato gli stabilimenti di Mirafiori e Pomigliano d'Arco, ma mentre per Mirafiori sono previste produzioni di nuovi modelli SUV, per lo stabilimento di Pomigliano d'Arco, oggi impiegato per la piccola utilitaria Nuova Panda, anche per il prossimo periodo di programmazione FCA 2014-2018 non sono previste nuove produzioni.

Stabilimenti FCA in Italia e produzioni di automobili
Tabella 3.5. - Fonte: elaborazioni su dati FCA
Valori arrotondati alle centinaia

Stabilimenti	2013	2014	2015 gen-ago
FCA - Mirafiori (TO)	18.000	17.000	10.000
Maserati - Grugliasco (TO)	12.000	32.000	20.000
Maserati - Modena	5.500	4.500	2.500
Ferrari - Maranello (MO)	7.000	7.200	5.400
FCA - Cassino (FR)	65.000	45.000	28.000
FCA - Pomigliano d'Arco (NA)	153.000	153.000	112.000
SATA - Melfi (PZ)	105.000	95.000	130.000
Totale	365.500	353.700	307.900

La ripresa della produzione dello stabilimento di Pomigliano d'Arco con la Nuova FIAT Panda nell'autunno del 2011 ha coinvolto in misura minore rispetto al passato la filiera produttiva locale, alimentando soltanto la parte sopravvissuta alla drastica ristrutturazione avviata dal 2008 in poi, dopo la fine delle forniture per i modelli Alfa Romeo. Ciò è stato anche determinato dalle condizioni effettive di utilizzo della capacità produttiva dello stabilimento di Pomigliano d'Arco, molto inferiore rispetto a quanto

programmato: rispetto alla capacità istallata di circa 280.000 vetture/anno su tre turni di lavoro giornalieri, per ragioni di mercato l'impianto dal 2012 si è attestato su un livello produttivo effettivo in media di poco più di 150.000 vetture/anno su due turni di lavoro giornalieri. Ciò ha significato una domanda di forniture per la filiera molto inferiore a quanto inizialmente programmato e, quindi, un'eccedenza di capacità produttiva.

Contestualmente la filiera degli autoveicoli locale ha subito anche la riduzione della domanda proveniente dagli altri stabilimenti italiani di FCA dove si è scelto strategicamente negli anni di crisi un più lento avvicendamento dei modelli in produzione, in particolare alla SATA di Melfi, e agli stabilimenti FCA di Cassino e Mirafiori[8].

La ripresa della produzione dello stabilimento di Pomigliano d'Arco con la Nuova FIAT Panda ha avuto fin dal 2012 un'incidenza rilevante sull'intera produzione di autovetture in Italia. Osservando i dati sulla produzione nazionale di autoveicoli[9] si rileva che il modello della Nuova Panda ha coperto una quota pari al 35% del totale vetture costruite in Italia nel 2012, salendo poi al 38%-39% nei due anni successivi. La quota percentuale della Nuova Panda sul totale prodotto in Italia si è ridotta nei primi mesi del 2015 al 31%, soprattutto in connessione con la rapida crescita produttiva dello stabilimento SATA di Melfi, con i due nuovi modelli mini-SUV Jeep Renegade e FIAT 500X. Ciò nonostante la Nuova Panda rappresenta il modello di autovettura costruito in Italia più venduto in Europa e, più in generale, è il secondo modello del gruppo FCA più venduto nel Vecchio Continente, secondo soltanto alla FIAT 500.

[8] Per un quadro aggiornato dettagliato sulle produzioni degli stabilimenti italiani dei gruppi FCA e CNH Industrial si rimanda a Bubbico (2014).

[9] Si tenga conto che i dati sulla produzione in Italia qui considerati riguardano le autovetture in senso stretto, escludendo pertanto i veicoli commerciali leggeri.

Produzione della FIAT Nuova Panda

Tabella 3.6. - Fonte: elaborazioni su dati European Automobile Manufacturers Association (EAMA) e International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA)

Anno	Produzione FIAT Nuova Panda (n° autovetture)	Produzione totale di autovetture in Italia (n° autovetture)	Quota di Nuova Panda sul totale (%)
2012	138.922	396.817	35
2013	152.727	388.465	39
2014	152.332	401.317	38
2015 (gen-lug)	105.714	343.430	31

La filiera degli autoveicoli[10] ha per sua natura una significativa incidenza sulla bilancia commerciale internazionale, come si può osservare dall'analisi dei dati ISTAT sugli scambi commerciali internazionali. Per la provincia di Napoli le statistiche evidenziano che, con la ristrutturazione realizzata durante gli ultimi anni di crisi del settore, la filiera ha visto ribaltato il tradizionale rapporto tra importazioni ed esportazioni che aveva connotato lo sviluppo degli autoveicoli nel decennio precedente come settore ad elevata propensione all'esportazione con saldi nettamente positivi sulla bilancia commerciale territoriale. Dal 2012, invece, si regista un saldo commerciale negativo per gli autoveicoli e ciò è dovuto all'aumento progressivo del valore delle importazioni e alla contemporanea riduzione del valore delle esportazioni, in controtendenza rispetto a quanto si osserva nel resto del paese[11].

Questo andamento della bilancia commerciale di settore è influenzato, per una parte rilevante, dal cambio di missione produttiva dello stabilimento FCA di Pomigliano d'Arco. Con l'avvio della produzione del modello Nuova Panda, aumentano le importazioni di componentistica dall'estero, in particolare dall'Est Europa, come si dirà meglio in seguito, sia da parte di FCA, sia del gruppo di imprese locali che operano nei primi livelli di fornitura.

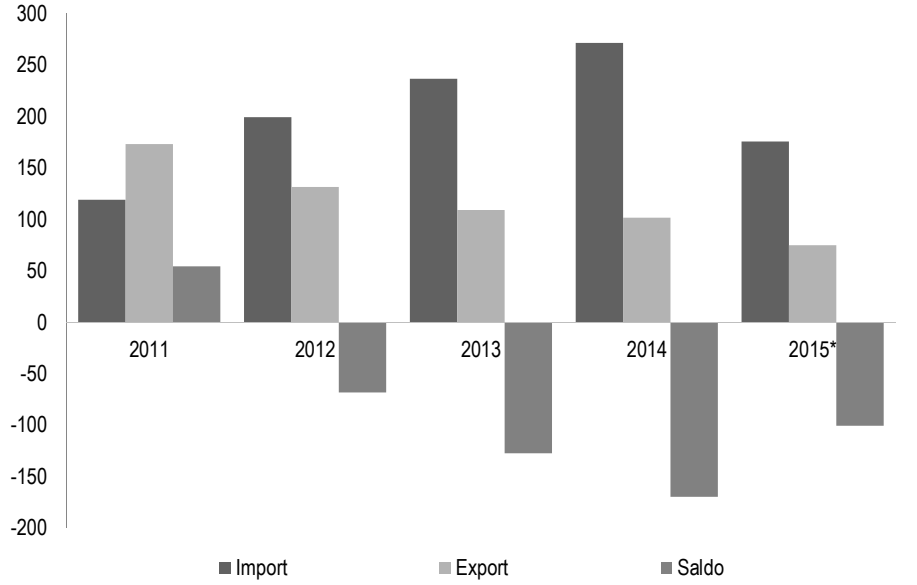
Allo stesso tempo si riduce il valore totale della produzione FCA esportata, sia perché il valore per unità di prodotto è più basso

[10] In questa analisi consideriamo, in particolare, i dati sul valore (in euro) delle importazioni e delle esportazioni di merci appartenenti ai gruppi merceologici Autoveicoli, Carrozzerie per autoveicoli; rimorchi e semirimorchi, Parti e accessori per autoveicoli e loro motori che in base ai codici ATECO 2007 (gruppi a 3 cifre) corrispondono ai gruppi CL291, CL292 e CL293.

[11] Le analisi dell'ANFIA (2014) sulla bilancia commerciale internazionale evidenziano che il comparto della componentistica automotive ha prodotto già a partire dal 2010 rilevanti saldi positivi, sottolineando che la filiera si è ristrutturata in direzione dei mercati internazionali, servendo anche dall'Italia clienti esteri.

rispetto a quando a Pomigliano si costruivano i modelli Alfa Romeo, sia anche perché i volumi diretti all'estero sono quantitativamente inferiori. Va tenuto conto, infatti, che la quota di FIAT Panda venduta sui mercati internazionali sul totale della produzione realizzata è pari a circa la metà rispetto a quella che si registrava con i prodotti a marchio Alfa Romeo: indicativamente, tale quota è passata dal 50% al 25%. Queste condizioni appaiono confermate anche dai dati riferiti alla prima metà del 2015.

Il commercio estero dell'industria degli autoveicoli nella provincia di Napoli.
Figura 3.3. - Fonte: elaborazioni su dati ISTAT
*Il valore del 2015 è limitato ai primi sei mesi dell'anno
Valori in milioni di euro



Si registra un recupero di centralità dell'area napoletana, come si può osservare considerando l'incidenza delle esportazioni del settore autoveicoli sul totale delle esportazioni regionali. I dati ISTAT, più nel dettaglio, evidenziano che con riferimento alla prima metà del 2015 la quota dell'export campano degli autoveicoli provenienti dalla provincia di Napoli sale di oltre dieci punti percentuali, passando dal 31% del 2014 al 41,8% del primo semestre del 2015. Nello stesso periodo, cresce anche l'incidenza dell'export autoveicoli napoletano sul totale delle esportazioni campane, passando dal 1,1% del 2014 al 1,5% del primo

semestre del 2015. Si tratta di un'inversione di tendenza rispetto al triennio 2012-2014 che aveva visto entrambi gli indicatori prima decrescere e poi arrestarsi su valori più bassi.

Indicatori del valore dell'export dell'industria napoletana degli autoveicoli
Tabella 3.7. - Fonte: elaborazioni su dati ISTAT
Valori percentuali

	2011	2012	2013	2014	2015 (1° sem.)
Quota su export autoveicoli campano	50,7	39,9	31,0	31,0	41,8
Quota sul totale export campano	1,8	1,4	1,1	1,1	1,5

Si tratta dei primi deboli segnali di ripresa della filiera su scala locale che potrebbero rafforzarsi in relazione al perdurare delle condizioni di crescita che si osservano nella domanda automobilistica, europea[12] e italiana, e soprattutto sotto la spinta degli investimenti per le nuove produzioni che FCA sta completando negli stabilimenti italiani del gruppo.

La ristrutturazione della catena di fornitura

La crisi degli anni 2008-2013 ha portato ad un drastico calo della domanda di autovetture in Europa che è il mercato di riferimento per le produzioni realizzate nella filiera napoletana. Dal 2014 si osserva, però, una rapida ripresa che, dai primi dati disponibili per il 2015, si va consolidando. Per avere la dimensione del crollo del mercato auto, si può considerare che le vendite in Europa sono passate da circa 16 milioni nel 2007 a circa 12,3 milioni nel 2013. Con il 2014 s'inverte questa tendenza negativa e si registra una crescita di +5% e poi, per i primi otto mesi del 2015, un +8,6%[13] che, pur non portando le vendite ai livelli pre-crisi, segnala una rapida crescita della domanda di mercato che ha rimesso in moto la filiera degli autoveicoli nazionale, con i primi segnali positivi visibili anche su scala locale, nell'industria napoletana.

Al di là degli andamenti di mercato, le trasformazioni recenti della filiera degli autoveicoli a Napoli sono collegate però principalmente a dinamiche industriali. Infatti negli anni più recenti

[12] Elaborazioni su dati EAMA - European Automobile Manufacturers Association.

[13] Per un'analisi dettagliata ed aggiornata si rimanda al rapporto dell'Osservatorio della filiera autoveicolare in Italia (2015) che ha l'emblematico titolo *Fuori dal tunnel*.

le ristrutturazioni del settore hanno modificato il profilo del sistema produttivo locale in relazione a due processi contestuali già accennati sopra: da una parte, l'investimento per la ristrutturazione dello stabilimento di Pomigliano d'Arco con il cambio di strategia di prodotto e, dall'altra parte, il riorientamento strategico delle imprese locali verso una più ampia diversificazione di mercato e, di conseguenza, la trasformazione della *governance* della catena di subfornitura.

Per quanto riguarda il primo processo, FCA ha modificato la missione produttiva dello stabilimento di Pomigliano d'Arco assegnandogli, dopo una lunga e controversa vertenza sindacale[14], la produzione esclusiva del modello FIAT Nuova Panda (segmento *small cars*), in produzione da novembre 2011. Ciò ha consentito, dopo un biennio di drastica riduzione dell'attività, la ripresa della produzione di autovetture con volumi significativi in termini di effetti sull'economia locale[15]. Con la nuova produzione, però, si sono modificate anche le relazioni di fornitura, soprattutto per le diverse caratteristiche della componentistica richiesta. Come osservato in precedenti ricerche empiriche[16], su scala locale ciò ha comportato un adattamento delle relazioni produttive con i partner industriali fornitori di primo livello che hanno seguito il progetto d'investimento per la Nuova Panda, ma anche la sostituzione di una quota di subfornitori locali e nazionali, sia ad opera di FCA, sia dei fornitori di primo livello. Al loro posto sono state scelte imprese localizzate nell'Est Europa che già operavano nella catena di fornitura dello stabilimento polacco di FIAT Poland dove si assemblano tutti gli altri modelli del segmento *small cars*.

Queste imprese, mantenendo standard di qualità adeguati al segmento di prodotto di riferimento della Nuova Panda, si sono mostrate in grado di offrire prezzi inferiori, sia in relazione ai più bassi costi di produzione, sia per le economie di scala che realizzano. In conseguenza di questi processi, la produzione della

[14] Il dibattito sulla vertenza di Pomigliano ha alimentato un'ampia letteratura la cui sintesi esula da questo lavoro; per analisi specifiche sul nuovo sistema contrattuale in FIAT si rimanda a Berta (2011) e Rebaudengo (2015); per una lettura critica si veda CRS (2011).

[15] Lo stabilimento di Pomigliano d'Arco con la fine della produzione dei modelli Alfa Romeo 147 e GT nel 2010 e della 159 nel 2011 aveva ridotto i volumi produttivi a circa 22.300 unità nel 2010 e poi a 10.400 unità nel 2011; con la produzione di FIAT Nuova Panda riporta la produzione dal 2012 in avanti a oltre 150.000 vetture/anno.

[16] Si rimanda in particolare allo studio di Pirone (2013).

Nuova Panda su scala locale ha di fatto ridotto le opportunità di espansione della subfornitura locale.

Il secondo processo, d'altra parte, ha riguardato le imprese locali di subfornitura che hanno affrontato con successo la ristrutturazione del settore, principalmente mettendo in campo strategie di diversificazione, fin dal 2008, e riorientando le fornitura sia verso gli altri stabilimenti del gruppo (in Italia e all'estero), sia verso altri diversi produttori europei di automobili, provando così a ridurre la tradizionale quota di dipendenza dallo stabilimento di Pomigliano d'Arco e dal gruppo FCA. Sfruttando in particolare le specializzazioni acquisite con le forniture per i modelli Alfa Romeo, hanno mantenuto quote di produzioni di materiali e componentistica dirette a modelli di autovetture di segmento (e standard di qualità) superiori. Ciò ha consentito a queste imprese di diversificare le produzioni verso gli altri stabilimenti del gruppo, in primo luogo verso lo stabilimento FCA di Cassino e Sevel di Atessa (Chieti) e poi sempre più verso lo stabilimento di Melfi (Potenza), dopo la messa in produzione nel 2014 dei due nuovi mini-SUV, Jeep Renegade e FIAT 500X, che hanno riscontrato il favore del mercato[17], sfruttando anche la crescita della domanda nel loro segmento di mercato di riferimento. Non tutte le imprese di subfornitura hanno però seguito questa strategia. Permane tra le imprese locali una quota che ha conservato rapporti di dipendenza diretta con uno dei fornitori di primo livello (*captive supplier*) e che basano la loro competitività sulla prossimità e sulla capacità di contenere i prezzi, secondo un modello imprenditoriale tradizionale per la realtà locale.

Più in generale l'intera catena è stata segnata durante gli anni della crisi da una forte spinta ad aumentare l'efficienza delle attività manifatturiere per migliorare la competitività sui costi, la qualità e l'affidabilità del prodotto. La crescita della concorrenza ha riguardato proprio i mercati maturi europei e statunitensi, dove più è impegnata la filiera degli autoveicoli locale. Per affrontare questa sfida è emersa da tempo la centralità dell'efficienza del *manufacturing*, vale a dire di mettere a punto un sistema di

[17] Con riferimento ai primi sette mesi del 2015, i dati della *European Automobile Manufacturers Association*, registrano in Europa vendite di circa 32.000 unità di Jeep Renegade e di 37.000 unità di FIAT 500X. Nello stabilimento SATA di Melfi, questi nuovi prodotti si affiancano allo storico modello FIAT Punto (nella versione Evo) che è stato confermato in produzione, data la tenuta della domanda di mercato: sulla base della stessa fonte si rilevano circa 87.000 mila unità vendute nel 2014 e ancora 51.000 nei primi sette mesi del 2015.

produzione ad elevata produttività e affidabilità. Negli ultimi decenni l'affinamento dei principi della «produzione snella» hanno progressivamente portato alla definizione di standard di produzione che sono stati codificati nel *World Class Manufacturing* (WCM).[18] Tale sistema è stato da tempo adottato da FIAT (già nel piano industriale 2007-2010) con il *FIAT Auto Production System*, poi impiegato per la ristrutturazione di Chrysler e oggi impiegato come sistema corrente in FCA.[19]

Il piano industriale FCA e lo sviluppo della filiera locale

L'intero settore degli autoveicoli napoletano, nonostante la diversificazione e l'internazionalizzazione del comparto della componentistica, mantiene un forte legame con le produzioni del gruppo FCA. Pertanto le prospettive industriali delle imprese della componentistica e delle lavorazioni per il settore sono fortemente condizionate dalle scelte strategiche del Gruppo. Per questo è opportuno soffermarsi sulle indicazioni in merito alle strategie di FCA che sono emerse dall'ultimo piano industriale, presentato il 6-7 maggio 2014 negli USA (FCA, 2014), che ha illustrato i principi e le scelte alla base delle strategie e dei programmi di sviluppo per il periodo 2014-2018. Tali scelte – riferite in particolare alla

[18] Il WCM è un'etichetta che indica sia un consorzio di imprese appartenenti a settori diversi e orientate alla ricerca di un livello di eccellenza nella produzione, sia una filosofia operativa e una metodologia di organizzazione e di miglioramento continuo delle prestazioni della fabbrica. Il WCM prevede di raggiungere un elevato livello di qualità costruttiva «facendo di più con meno», vale a dire che il miglioramento continuo va abbinato al risparmio di risorse. L'obiettivo è quello di: «migliorare la qualità degli stabilimenti di produzione, aggredendo contemporaneamente ogni tipo di inefficienza e di spreco. Dall'organizzazione di fabbrica alla manutenzione, dal sistema di qualità alla logistica, dall'organizzazione del lavoro all'automazione, tutto deve essere ripensato e finalizzato al produrre meglio, in un tempo inferiore e con un minor uso di risorse umane e impiantistiche» (Volpato 2008, p. 168).

[19] In generale, la filiera è spinta ad investire per mantenere aggiornati gli standard ambientali e per la sicurezza. Le linee di tendenza generali che coinvolgono tutte le filiere connesse alla produzione dell'automobile hanno come obiettivi principali: (a) l'efficienza energetica, (b) la sostenibilità ambientale e (c) la sicurezza. Si tratta di macro-obiettivi che sono variamente articolati a seconda delle macro-aree di riferimento, ma che sono assunti dalle istituzioni che, in funzione di questi, aggiornano la regolamentazione e definiscono le politiche industriali. Per tale motivo si tratta di obiettivi che vengono assunti, in maniera variabile, dai diversi costruttori nelle loro strategie di sviluppo dei prodotti e dei processi produttivi. Queste si traducono poi in condizioni vincolanti per la competizione tra le imprese della componentistica e poi per i loro fornitori.

destinazione produttiva degli stabilimenti in Italia e in Europa, al numero e tipo di prodotto, ai volumi produttivi programmati, alle modalità organizzative e commerciali di ridefinizione dei rapporti con la catena di fornitura – sono rilevanti in quanto si ribaltano sulle imprese locali della componentistica che operano nei primi livelli di fornitura e, a scendere, vengono rielaborati e trasmessi ai livelli di fornitura inferiori, con margini di coordinamento e collaborazione tendenzialmente decrescenti scendendo i livelli di subfornitura.

Considerando i principali elementi della strategia industriale di FCA presentata per il quadriennio 2014-2018, emerge una prospettiva espansiva su scala globale, con effetti rilevanti anche per la filiera italiana e napoletana. L'obiettivo generale è quello di produrre 7 milioni di veicoli a fine 2018. Si tratta di una previsione di forte espansione delle vendite che viene localizzata soprattutto nei paesi a domanda crescente (area ACP[20], NAFTA[21] e LATAM[22]), mentre sul mercato europeo si prevede una crescita più contenuta delle vendite a fronte, però, di un significativo riposizionamento di mercato dei marchi e dei nuovi modelli.

A distanza di un anno e mezzo dalla presentazione del piano, emerge una criticità proprio su questi mercati emergenti, in particolare in Brasile dove la crescita economica non segue le previsioni positive, anzi secondo i dati congiunturali l'economia del paese potrebbe essere colpita da una fase recessiva. Su questo mercato il gruppo FCA è molto esposto per i marchi FIAT. Anche il mercato cinese esprime una domanda rallentata; mentre in Russia per ragioni geopolitiche si osservano tendenze divergenti rispetto alle previsioni del 2014.

Entrando più nel dettaglio si prevede nell'area EMEA[23] il passaggio nel periodo 2014-2018 da 1,1 milioni a 1,5 milioni di autoveicoli venduti: 500.000 in Italia, 600.000 in Europa e 400.000 negli altri paesi della macro-area EMEA.

In termini di marchi la previsione di vendita per il 2018 è così ripartita: 730.000 veicoli con marchio FIAT, 270.000 Jeep, 150.000 Alfa Romeo, 80.000 Lancia/Chrysler e 270.000 FIAT Professional. Gli stabilimenti coinvolti sono nove di assemblaggio

[20] Africa, Caraibi e Pacifico.

[21] North American Free Trade Agreement (Accordo nordamericano per il libero scambio) fra USA, Canada e Messico.

[22] Latin America.

[23] Europe, Middle East, and Africa (Europa, Medio Oriente e Africa).

(sei in Italia, e gli altri tre all'estero: Polonia, Serbia e Turchia) e sei di motori[24] (cinque in Italia e uno in Polonia).

Il programma d'investimento prevede il raggiungimento dell'obiettivo a fine periodo di 32 modelli per una quota di mercato del 10%. Analizzando il programma dei nuovi modelli si rileva un riposizionamento rilevante della composizione dell'offerta. I modelli FIAT sono razionalizzati intorno ai tre modelli 500[25], Nuova Panda[26] e, in programma, un nuovo modello in sostituzione dell'attuale Punto[27] per coprire i segmenti delle *small cars*, tradizionale mercato di riferimento del marchio e che impegnano la filiera napoletana sia perché legata più direttamente alla produzione della Nuova Panda e dei modelli derivati, sia perché i fornitori locali sono impegnati nelle produzioni degli altri modelli prodotti sulla stessa piattaforma industriale.

L'espansione produttiva più rilevante riguarda, invece, l'offerta dei modelli della categoria SUV: in particolare quella dei *small SUV*[28] dove si collocano le nuove produzioni della Jeep Renegade e della FIAT 500X[29]. Nell'area dei *compact e mid & large* SUV si collocano, invece, oltre all'importazione dei modelli Jeep dagli USA, i nuovi prodotti Maserati e, probabilmente, nuovi prodotti con marchio Alfa Romeo in fase di progettazione. Per questo marchio, tuttavia, è in programma un forte investimento, pari a 5 miliardi di euro, che avrà i suoi frutti solo dalla fine del 2015, per arrivare a otto nuovi modelli sul mercato nel 2018, nei segmenti tradizionali di collocazione del marchio Alfa Romeo. L'obiettivo dichiarato nel programma è quello di conseguire un risultato di vendite di 400.000 vetture nel 2018, rispetto alle sole 74.000 vendute nel 2013. I dettagli industriali dell'operazione di rilancio del marchio

[24] Si prevede, d'altra parte, di impiegare la piattaforma produttiva europea del gruppo FCA, prevalentemente in Italia, anche per esportare una quota di prodotto verso i mercati extra-europei.

[25] Questi prodotti sono realizzati negli stabilimenti non italiani del Gruppo, in particolare, la 500 e 500 cabriolet (e la Lancia Y costruita sulla stessa piattaforma industriale) sono prodotte nello stabilimento di Tychy in Polonia; mentre la 500L è prodotta nello stabilimento FCA di Kragujevac in Serbia.

[26] La produzione della FIAT Nuova Panda è stata confermata a Pomigliano d'Arco fino al 2018, quando è programmata la sostituzione con nuovo modello.

[27] La produzione della Punto è confermata per tutto il 2016; è stata programmata una sostituzione con un modello dello stesso segmento che per ora è allocato nello stabilimento SATA di Melfi.

[28] Si prevede una crescita di mercato del 13,3% nel quadriennio considerato.

[29] Entrambi i modelli, prodotti sulla stessa piattaforma industriale, sono in produzione a Melfi dal 2014, con l'obiettivo dichiarato nel Piano industriale di raggiungere nel 2018 il risultato di 200.000 unità/anno.

Alfa Romeo non sono ancora completamente svelati, ma il primo progetto in corso di realizzazione riguardare il modello Giulia, la vettura del segmento *mide-size* già in produzione nello stabilimento di Cassino e che sarà sul mercato dal 2016. Questa produzione ha coinvolto anche una parte della filiera napoletana per alcune forniture.

Appare evidente una strategia che prevede il consolidamento nei mercati di riferimento – utilitarie e veicoli commerciali leggeri – e l'ingresso con marchi *premium* nei mercati a più elevato tasso di crescita per l'Europa e, in generale, a più alto valore aggiunto.

Il mercato europeo è tradizionalmente connotato dall'elevata quota di vendite di modelli utilitari e auto compatte (comprese le cosiddette *city cars*). Questo è il segmento di mercato che la FIAT ha storicamente presidiato e che nell'attuale strategie ha coperto con i modelli 500, Nuova Panda e Punto.

Nel corso degli ultimi anni, tuttavia, si osserva che alcuni segmenti hanno dei tassi di crescita superiori a quelli di mercato. Si tratta, in primo luogo, della domanda di SUV (*Sport Utility Vehicle*) che il gruppo FCA sta aggredendo principalmente con l'offerta dei modelli Jeep e il nuovo 500X oltre con quelli in fase di industrializzazione con gli altri marchi del gruppo. In secondo luogo, un più elevato tasso di crescita si osserva nel segmento delle berline sportive, dove FCA si sta riposizionando con i modelli Maserati e con le nuove Alfa Romeo.

Inoltre, anche all'interno dei segmenti bassi, sta sviluppando modelli *premium*, come per esempio la Lancia Ypsilon o la stessa 500, che in virtù di caratteristiche di design, equipaggiamento e prestazioni, si collocano sulle fasce alte di prezzo rispetto al segmento di riferimento.

Questi orientamenti strategici disegnano uno scenario d'investimenti che in Europa, se accompagnato da condizioni di mercato favorevoli come quelle dell'ultimo anno, potrebbero aprire la strada ad opportunità di crescita e qualificazione delle imprese della stessa filiera napoletana, sfruttando la posizione baricentrica e le economie di prossimità garantite dal quadrilatero ideale formato dai quattro stabilimenti di assemblaggio FCA nel Mezzogiorno d'Italia (Pomigliano d'Arco, Cassino, Atessa e Melfi).

È utile qui ricordare che il processo d'integrazione produttiva tra FIAT e Chrysler, oltre alla fusione societaria, si è realizzato fin dall'avvio dell'alleanza attraverso la condivisione delle architetture dei veicoli e della standardizzazione dei moduli e dei componenti. Nel piano 2014-2018 l'integrazione rappresenta una leva strategica

fondamentale non solo per abbattere i costi attraverso economie di scala (viene stimato un risparmio di circa 1,5 miliardi di euro nel quadriennio), ma anche per accelerare il lancio di nuovi prodotti e per ridefinire i rapporti produttivi e commerciali con i *suppliers*. FCA punta a ridurre il numero di architetture e a standardizzare moduli/componenti e ciò comporterà delle implicazioni nei rapporti che riguardano tutti i livelli della filiera di fornitura con effetti anche su scala locale. Ciò significa che le imprese che sono coinvolte nell'attuale catena di fornitura dei marchi ex-FIAT in Italia saranno con molta probabilità interessati da commesse anche per i marchi ex-Chrylser.

Gli orientamenti imprenditoriali nelle imprese locali di subfornitura

Un'interpretazione micro-territoriale dei processi di trasformazione della filiera autoveicoli locale è possibile sulla base delle informazioni raccolte attraverso una rilevazione diretta che aggiorna una recente ricerca sulle scelte di investimento delle imprese campane che operano nel settore della produzione di autoveicoli[30]. Dalla rilevazione emerge che nelle strategie aziendali particolare rilevanza hanno le scelte imprenditoriali relative al livello di diversificazione[31] (prodotto, clienti e mercati), pertanto in relazione a questa leva manageriale sono state raggruppate le imprese locali di subfornitura in quattro *cluster*.

Il primo cluster di imprese è costituito da «imprese a bassa diversificazione», vale a dire imprese monoprodotto, monocliente e non presenti sui mercati internazionali che si stima possa incidere per circa il 15% delle imprese locali di subfornitura. Per queste imprese le minacce sono connesse principalmente alla forte dipendenza dall'unico cliente a cui è diretta l'attività produttiva e dall'andamento del settore *autoveicoli*. Quest'ultimo è stato un fattore estremamente critico negli ultimi anni di crisi del mercato italiano, sia per le vendite, sia per la produzione di autovetture.

[30] Per i dettagli sullo studio si rimanda a Pirone (2014). È stato intervistato un campione rappresentativo della filiera campana composto da 27 imprese (fra cui nove localizzate nell'area metropolitana di Napoli).

[31] Il grado di diversificazione delle imprese è stato analizzato a partire dalla informazioni sulla ripartizione del fatturato per prodotto, per cliente e per mercato di destinazione. Sulla base delle informazioni elaborate, si osserva che considerando le imprese per numero di prodotti, numero di clienti e mercati geografici di sbocco emergono quattro *cluster*.

Per queste imprese, pertanto, le prospettive strategiche si focalizzano su due priorità. La prima è rappresentata dalla ricerca di una più forte integrazione strategica con il cliente di riferimento, al fine di rendere al cliente meno conveniente la sostituzione del fornitore. In questo senso, l'adozione di nuovi modelli organizzativi, l'aumento dell'efficienza e la condivisione di programmi di sviluppo vengono considerate scelte vincenti da perseguire. La seconda priorità delle imprese di questo *cluster* è rappresentata dalla diversificazione sia sul fronte dei clienti (fare lo stesso prodotto per nuovi clienti), sia sul fronte dei prodotti/lavorazioni (fare nuovi prodotti per nuovi clienti e nuovi settori), al fine sia di ridurre la dipendenza dal cliente di riferimento, ma anche di mettersi al riparo dalle oscillazioni cicliche del settore autoveicoli che strutturalmente impone riduzioni di attività, sia per motivi relativi all'avvicendamento dei prodotti, sia per ragioni macro-economiche di mercato. Tali scelte imprenditoriali richiedono un adattamento delle competenze delle maestranze e delle conoscenze aziendali, anche in ambito direzionale, sulle quali si intende investire attraverso attività specifiche di formazione.

Il secondo *cluster* comprende le «imprese a media diversificazione internazionalizzate» che si caratterizzano per il fatto di essere aziende monoprodotto, con un minimo grado di diversificazione di clienti, ma presenti sui mercati internazionali.

Questo tipo di impresa ha un'incidenza sulla filiera locale stimabile intorno al 25% del totale delle imprese operanti nel settore. La condizione di imprese-monoprodotto/lavorazione è compensata dalla diversificazione dei mercati di sbocco, sia di clienti sia di mercati geografici. Le minacce che si presentano a queste imprese riguardano i limiti di conoscenze e competenze su specifici mercati emergenti, per esempio, in Europa (Serbia, Polonia, Romania), e fuori dall'Europa (Brasile e Cina). Si tratta delle aree a più intensa crescita della produzione autoveicolare che offrono i più ampi margini di aumento della domanda di subforniture. In questa prospettiva le strategie imprenditoriali assumono come scelta cruciale quella di sviluppare ulteriormente l'internazionalizzazione attraverso la penetrazione nelle aree geografiche con più elevati tassi di crescita industriale. Per arrivare a tale risultato le strategie d'impresa rilevate puntano, da una parte, ad una maggiore integrazione con i principali clienti collocati nel primo livello di fornitura per seguirli nelle loro operazioni manifatturiere nei mercati esteri; dall'altra parte, si punta sempre

più a migliorare l'efficienza dei processi produttivi e dell'organizzazione aziendale, attraverso investimenti in nuove tecnologie di produzione e nuovi modelli organizzativi.

Il terzo *cluster* si riferisce alle «imprese a media diversificazione nazionali» che sono caratterizzate da un'offerta diversificata di prodotti, con un ventaglio clienti diversificato e operante su scala nazionale e regionale. Questo tipo di impresa ha un'incidenza sulla filiera locale che si stima possa superare di poco il 25% del totale.

Si tratta di imprese che in virtù di un mix di prodotti, clienti e mercati - anche settorialmente diversificati - non si presentano fuori dai confini nazionali. La variabilità degli sbocchi di mercato è tale da consentire un certo margine di protezione dalla cattura in dinamiche rischiose che riguardano la committenza, il prodotto e il mercato di riferimento. Per queste imprese la principale minaccia è rappresentata dagli andamenti macro-economici e da quelli relativi ai singoli settori di riferimento che, in caso di perdurante crisi, potrebbero richiedere ridimensionamenti e aggiustamenti strutturali dell'attività imprenditoriale. Per queste imprese l'orientamento imprenditoriale è indirizzato a costruire strategie di aumento dell'efficienza produttiva, operando attraverso l'innovazione tecnologica e organizzativa dei processi produttivi.

Queste scelte strategiche mirano, inoltre, ad ottenere maggiori risultati in termini di qualità, anche attraverso lo sviluppo di un sistema interno di controllo di qualità più efficace. L'intervento sul processo produttivo, d'altra parte, punta anche ad ottenere una maggiore flessibilità per garantire il grado di adattabilità della produzione alle scelte di bilanciamento dell'attività manifatturiera tra prodotti e lavorazioni destinate a diversi clienti/mercati/settori.

Accompagnata ad un'adeguata formazione delle maestranze, ciò potrebbe consentire una maggiore reattività rispetto alle richieste di mercato.

Il quarto *cluster* è formato da «imprese a elevata diversificazione» che si distinguono per un'offerta diversificata di prodotti e un'ampia varietà di clienti e di mercati di sbocco, anche dal punto di vista settoriale. Si stima che circa un terzo delle imprese della subfornitura rientrino in questo tipo. Si tratta di imprese che hanno sviluppato lavorazioni/produzioni molto diversificate e, per una quota, hanno anche internazionalizzato i mercati di riferimento. Le minacce che provengono dal contesto riguardano il cattivo andamento del settore nel mercato italiano e in quello europeo, la crescita dei livelli di competitività e la

richiesta di accrescere gli standard manifatturieri per poter continuare a operare nell'ambito della subfornitura.

Di fronte alle sfide poste dalla filiera, le prospettive imprenditoriali si concentrano su scelte strategiche che riguardano, in primo luogo, la crescita dell'efficienza dei processi produttivi per contenere i costi, aumentare la flessibilità e migliorare la qualità della produzione. In questa direzione, a seconda della realtà aziendale, sono programmati interventi sia di carattere tecnologico sia di carattere organizzativo tali da poter ottenere obiettivi manifatturieri entro gli standard previsti dal settore. In secondo luogo, gli orientamenti strategici sono diretti a ridimensionare la quota di fatturato dipendente dalla produzione di autoveicoli, in una strategia di riequilibrio produttivo settoriale tale da mettere l'azienda al riparo dalle crisi cicliche del settore. In terzo luogo, per le imprese già operanti sui mercati internazionali, l'orientamento è quello di accrescere le operazioni manifatturiere e commerciali nei mercati esteri. Lungo queste tre direttrici di sviluppo dell'attività imprenditoriale si collocano fabbisogni formativi che riguardano le competenze per gestire l'innovazione tecnologica dei processi produttivi, i cambiamenti organizzativi e le scelte di penetrazione dei mercati internazionali.

3.2. AEROSPAZIO

Un inquadramento congiunturale del settore

Il settore aerospaziale napoletano costituisce un polo strategico per tutto il Mezzogiorno, concentrando il 68% delle esportazioni ed il 51% degli addetti dell'aerospaziale meridionale. Nel 2014, però, subisce un calo del 6,6% delle esportazioni, che peraltro prosegue, aggravandosi, nel primo trimestre 2015, evidenziando quindi difficoltà di tenuta sui mercati internazionali. Nonostante tale battuta di arresto, e la crescita del 28% delle importazioni, il saldo commerciale del settore rimane positivo. Le difficoltà sui mercati esteri nel 2014 sembrano essere anticipate dal calo del numero di addetti nell'anno precedente: fra 2012 e 2013 scende del 12,4%, per una perdita di 835 unità, in linea con la tendenza meridionale (-7,5%).

Principali dati dell'industria napoletana aerospaziale
Tabella 3.8. – Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Infocamere. Anno 2014
* Dato riferito all'intero settore dei mezzi di trasporto diversi dagli autoveicoli, rimorchi e semirimorchi
** Dato al 2013

	NAPOLI	Campania	Mezzogiorno
Importazioni (euro)	237.069.128	239.989.797	578.659.801
Esportazioni (euro)	1.094.397.519	1.147.496.566	1.608.545.318
Saldo commerciale (euro)	857.328.391	907.506.769	1.029.885.517
Numero unità locali *	378	517	1.569
Addetti unità locali**	5.886	7.047	10.898

Analisi di bilancio del settore

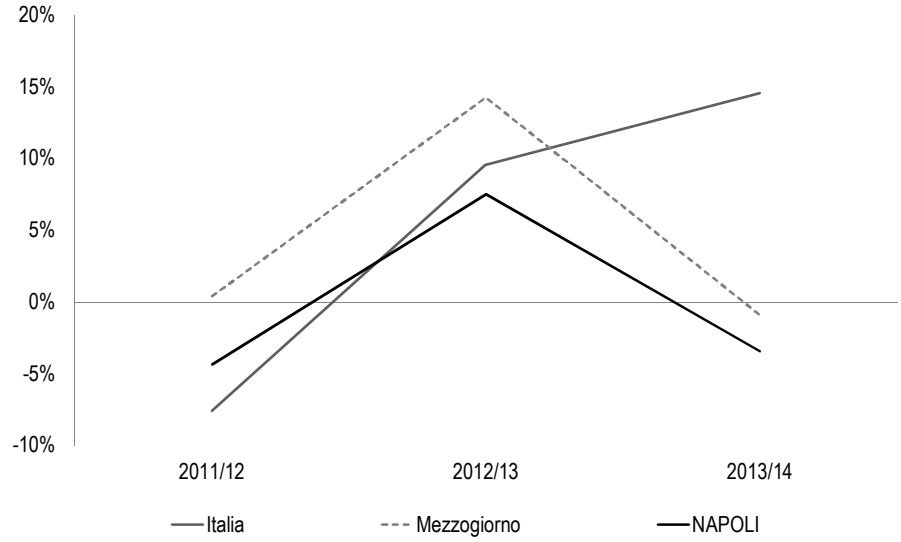
Lo studio sugli aspetti economici e finanziari del mercato napoletano aerospaziale, realizzato attraverso l'analisi di dati di bilancio di un campione rappresentativo di imprese del settore[32] permette di evidenziare le caratteristiche reddituali del mercato e le performance delle imprese che vi operano negli ultimi quattro anni. L'analisi di bilancio evidenzia una struttura economica dell'industria aerospaziale napoletana, che in termini di fatturato pesa il 69% sul Mezzogiorno, caratterizzata da una dimensione medio-piccola, con un fatturato medio a impresa di 5,8 milioni di euro, superiore al dato meridionale (4,1 milioni) ma molto distante da quello nazionale (45,8 milioni).

Nel periodo 2011-2014 l'industria aerospaziale napoletana si contraddistingue per un trend positivo del fatturato nel 2013, e discendente nel 2014, in linea con il dato meridionale (ma non con quello nazionale che invece cresce).

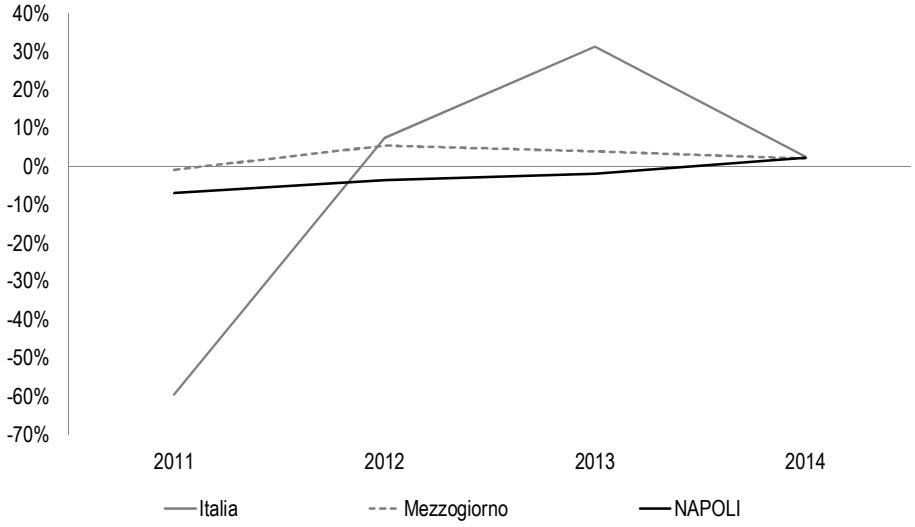
Le performance reddituali delle imprese aerospaziali napoletane stanno seguendo un percorso di graduale miglioramento, conformandosi nel 2014 ai livelli delle imprese meridionali e nazionali. In particolare, la redditività del capitale proprio (ROE) nel 2014 arriva al 2,3%, in linea con il dato meridionale (2,1%) e nazionale (2,5%).

[32] Per questa analisi sono state considerate le imprese che operano nel Napoletano nel settore contraddistinto dal codice ATECO 2007 30.3 Fabbricazione di aeromobili, di veicoli spaziali e dei relativi dispositivi.

Andamento del fatturato dell'industria aerospaziale
Figura 3.4. - Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk
Variazioni percentuali annue



Il ROE dell'industria napoletana aerospaziale
Figura 3.5. – Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk
Valori percentuali



Nello specifico, il rendimento della gestione tipica (ROI), che ha seguito un trend decrescente, migliora nell'ultimo anno grazie all'incremento delle vendite e ad una maggiore efficienza aziendale, mentre peggiora la gestione finanziaria che incide negativamente sulla redditività delle imprese del settore, nonostante la riduzione dell'indebitamento (Leverage). Le aziende del settore, quindi, hanno saputo reagire a una contrazione del fatturato con una gestione più efficiente dei costi operativi.

Indicatori di redditività dell'industria napoletana aerospaziale
Tabella 3.9. – Fonte: nostra elaborazione su dati Aida Bureau Van Dijk

	2011	2012	2013	2014
ROI	-0,5%	-1,4%	-2,8%	2,1%
Leverage	6,0	6,1	3,9	2,6
Incidenza degli oneri finanziari sulla gestione finanziaria	-93,0%	-133,4%	-179,9%	-2720,3%
ROS	-1,1%	-3,4%	-6,6%	3,9%
Tasso di rotazione degli impieghi	0,46	0,42	0,43	0,54

Dall'analisi dell'evoluzione della struttura patrimoniale nel periodo 2011-2014 si evince che le imprese aerospaziali napoletane hanno reso la composizione degli investimenti più flessibile (con un tasso di rigidità degli impieghi del 36,1%), mentre in riferimento alla composizione dei finanziamenti, migliora l'indice di autonomia finanziaria, vale a dire il peso del capitale proprio sul totale dei finanziamenti.

Infine, si rileva un miglioramento della struttura finanziaria sia per una crescita della capacità di copertura globale delle immobilizzazioni, che segnala una situazione finanziaria ottimale ed un corretto utilizzo delle fonti di finanziamento, sia per un miglioramento dell'indice di disponibilità che esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve.

Indicatori patrimoniali e finanziari dell'industria napoletana aerospaziale
Tabella 3.10. – Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk

	2011	2012	2013	2014
Indice di rigidità degli impieghi	48,6%	54,5%	53,8%	36,1%
Indice di autonomia finanziaria	26,8%	26,8%	51,0%	67,3%
Indice di copertura globale delle immobilizzazioni	0,67	0,63	0,67	1,48
Indice di disponibilità	1,11	1,06	1,18	1,50

La composizione della filiera locale

La tradizione dell'industria aerospaziale nella provincia di Napoli ha radici profonde che risalgono all'inizio del secolo scorso, e sono legate a nomi storici come quelli del generale Umberto Nobile che ha creato a Napoli la Scuola di ingegneria aerospaziale, quella dell'ingegnere Nicola Romeo, fondatore dell'Alfa, che a Pomigliano d'Arco costruì uno dei suoi primi aerei; oppure i fratelli Pascale, con Luigi che ancora oggi continua a progettare aerei apprezzati in tutto il mondo, o infine quelli di Carlo Crocco e Luigi Napolitano, pionieri della ricerca spaziale. La provincia di Napoli, e più in generale la Campania, rappresentano ancora oggi una parte importante dell'industria aerospaziale italiana, sia per numero di addetti, sia per la varietà delle produzioni presenti sul territorio che vanno dalla subfornitura di parti meccaniche per grandi velivoli da trasporto civile alla produzione di piccoli velivoli di aviazione generale, senza tralasciare la componentistica, gli *interiors* e le applicazioni spaziali. L'aviazione civile[33] e quella generale[34] rappresentano certamente i comparti più sviluppati e storicamente più radicati, ma non sono da trascurare nemmeno il settore delle revisioni e manutenzioni (MRO), il comparto spazio e difesa e quello elicotteristico. Dati del 2012 raccolti dal CTNA (Cluster tecnologico nazionale aerospazio) indicano la Campania come quarto polo nazionale dell'aerospazio.

I distretti aerospaziali italiani
Tabella 3.11. - Fonte: CTNA. Anno 2012

Regione	Grandi Imprese	PMI	Atenei	Centri di R&S	Fatturato (Miliardi euro)	Addetti
Lazio	7	250	5	15	5,0	30.000
Lombardia	4	181	13	40	4,0	15.000
Piemonte	5	200	3	6	2,5	12.000
CAMPANIA	6	124	4	14	1,6	8.400
Puglia	7	45	3	6	1,0	5.500

[33] Settore produttivo dell'aeronautica cui fanno parte gli aerei non militari prodotti per scopi commerciali e da trasporto. Ne fanno parte i grandi aerei di linea, come ad esempio i jet di linea a fusoliera larga (*wide-body*) e stretta (*narrow-body*), i turbo elica (ATR) ecc.

[34] Il settore produttivo dell'aeronautica cui fanno parte gli aerei non militari prodotti per scopi non commerciali e diversi dal lavoro aereo (pubblicità aerea, costruzioni, fotografia aerea, pattugliamento, osservazioni aeree o controllo di infrastrutture, ricerca e soccorso). Ad esempio fanno parte dell'aviazione generale gli aerei da turismo ed i piccoli aerei da trasporto.

In realtà i numeri del settore regionale non sono facilmente definibili, dato che alcune aziende hanno stabilimenti nella regione, ma anche in altre aree, e poiché diverse PMI operano anche in altri settori di attività. Tali dati, inoltre, possono comprendere o meno aziende del settore difesa, che specialmente per Lazio e Piemonte costituiscono buona parte del campione.

In Campania ci sono circa 100 aziende aerospaziali, con un fatturato complessivo di circa 2 miliardi di euro, ed un totale addetti di poco inferiore alle 10.000 unità[35]. Nel settore aerospaziale, se si esclude il comparto difesa, la Campania, con una quota di mercato di circa il 22%, è la seconda regione d'Italia dopo la Lombardia ed è la prima se si considera solo il numero di addetti (SRM 2012). A differenza delle altre regioni, per le quali è evidente una certa area di specializzazione, che può essere schematizzata come indicato nella tabella seguente, la Campania presenta una certa eterogeneità, dovuta probabilmente a ragioni storiche, che rende il comparto aerospaziale regionale molto più complesso delle altre aree distrettuali.

Specializzazione dei Distretti aerospaziali in Italia
Tabella 3.12. - Fonte: nostra elaborazione

Regione	Area di specializzazione
Lombardia	Elicotteristico
CAMPANIA	Civile e generale
Piemonte	Ricerca e militare
Lazio	Spaziale
Puglia	Civile

Nel settore dell'aviazione commerciale la provincia di Napoli ospita gli importanti stabilimenti di Alenia Aermacchi, di Avio e di gran parte delle PMI aeronautiche presenti in regione. Tale segmento è da sempre legato alle subforniture per le grandi commesse internazionali di Alenia Aermacchi/ATR, Avio e Augusta Westland, che forniscono la maggior parte degli sbocchi di mercato alle altre aziende napoletane. Solo recentemente si è manifestata la capacità di alcuni medio-grandi *players* industriali di aggredire mercati internazionali in modo diretto, con l'acquisizione di commesse per aziende come Bombardier, Embraer, Airbus, Boeing.

[35] Stime Ordine Ingegneri Provincia di Napoli, SRM, Distretto Aerospaziale Campano.

La filiera produttiva nel settore dell'aviazione commerciale è da sempre organizzata su più livelli, dove il primo livello è costituito dal produttore dei velivoli (Boeing, Airbus), il secondo da Alenia Aermacchi, Agusta ed Avio, il terzo dalle aziende locali medio-grandi (Dema, Tesi, Gruppo Adler, Magnaghi, OMPM, Geven, EMA) ed il quarto da piccole e micro imprese.

Nell'area partenopea sono situati gli impianti dell'Alenia Aermacchi (a Pomigliano e Nola) e quelli di Avio a Pomigliano, mentre Agusta Westland è a Benevento e la Ema (gruppo Rolls Royce) è in provincia di Avellino.

Alenia Aermacchi, è la principale realtà aerospaziale in Campania, con i centri di eccellenza nelle aerostrutture metalliche per gli aerei commerciali di Pomigliano (aerostrutture primarie e fusoliere) e Nola (strutture aperte). I risultati economici negativi degli scorsi anni hanno portato ad una riorganizzazione dell'azienda, con la chiusura del sito di Casoria e la cessione dello stabilimento di Capodichino alla nuova Atitech. Il *business* del gruppo nella provincia di Napoli è focalizzato sulla produzione ATR e sulla subfornitura Boeing.

Altra azienda importante nel comparto aeronautico campano è Avio SpA (controllata da General Electric). Avio è un'importante e storica azienda italiana, depositaria di un *know-how* di eccellenza nel settore motoristico con dati economico finanziari molto positivi ed in continua crescita. Anche Avio ha un discreto indotto di aziende locali specializzate nelle lavorazioni meccaniche, nei trattamenti speciali e nelle attrezzature industriali.

Per quanto concerne le altre aziende presenti nella regione, queste posseggono buone competenze in molti segmenti di mercato del settore aerospaziale e sono in gran parte impegnate nella produzione di parti, componenti e strutture della cellula[36], prevalentemente in metallo ma anche in materiale composito, sia per quanto riguarda l'aviazione commerciale che quella generale, e degli equipaggiamenti di bordo.

Oltre a questo vi sono aziende impegnate nella produzione di parti e componenti di propulsori, attrezzature ed equipaggiamenti di terra, *interiors*/allestimenti, parti e componenti di elicotteri. Un discreto utilizzo di *know-how* si ha anche nell'ambito della produzione di componenti e sistemi radar, e nel settore spazio. Sono presenti infine anche attività di supporto nel campo dei

[36] La cellula è costituita da tutto l'aeromobile meno gli apparati propulsori (motori).

controlli, delle manutenzioni e delle riparazioni nonché, in campo ingegneristico, nella progettazione e nel calcolo strutturale, nella prototipazione e nella consulenza logistica. Il comparto dell'aviazione commerciale annovera quindi molte imprese in possesso di un buon livello tecnologico, standard di qualità e certificazioni. Tra le medie imprese con sede in Campania si possono segnalare Dema, Magnaghi, Geven, Tesi, il gruppo Adler, OMPM, A. Abete, EMA. Tali realtà sono fornitori di primo livello per Alenia Aermacchi o per Avio, ma spesso riescono anche a garantirsi commesse dirette con i *system integrators* internazionali (Embraer, Bombardier, Airbus, Boeing, ecc.). Tali aziende sono strutturate in modo tale da fungere da partner tecnologico per la grande impresa, sviluppando sottoassiemi o strutture complesse sin dalle prime fasi di progettazione, fino a quelle finali di test e qualifica. Qui di seguito vengono descritte le principali aziende che operano nell'area napoletana e in Campania.

Magnaghi è la maggiore ditta italiana costruttrice di carrelli di atterraggio con sede in Napoli. È leader del gruppo che incorpora la società Salver (che produce parti in materiale composito) e la Metal Sud (che si occupa di trattamenti superficiali). L'azienda con un fatturato di circa 150 milioni di euro e con circa 800 dipendenti, si è insediata in Brasile con un'azienda che produce componenti strutturali aeronautici ed ha annunciato l'acquisizione di una società USA che produce carrelli. L'azienda è presente in molti programmi internazionali (Efa, Tornado, M346, Airbus, Boeing e Sukhoi) nello sviluppo, certificazione e produzione di sistemi completi di atterraggio tra cui si annoverano i carrelli del C27J e i carrelli per l'elicottero AW 109. Oltre ai sistemi di atterraggio, la Magnaghi sviluppa e produce una vasta gamma di dispositivi e componenti elettromeccanici ed idraulici e parti di ali per la famiglia linear Bombardier.

Geven con i suoi stabilimenti nella zona industriale di Nola, è uno dei maggiori produttori di poltrone aeronautiche. Fornitore esclusivo di ATR e di circa 200 compagnie aeree nel mondo, cresciuta anche grazie ad alcune acquisizioni (Skytecno e Gemec), Geven ha 80 milioni di fatturato ed esporta sia in Europa che in USA, in Sud America e Medio Oriente, Arabia Saudita, Sud Africa, Turchia, Cina, Thailandia, Filippine e Taiwan.

Adler Group, colosso campano del settore autoveicoli con 58 stabilimenti in 18 paesi e fatturati dell'ordine del miliardo di euro, ha diversificato da alcuni anni la propria attività, con l'ingresso nel settore delle forniture aeronautiche. L'acquisizione di Ilmas e

l'assorbimento di circa 215 unità hanno garantito una presenza ancora più incisiva, rendendo Adler Group uno dei fornitori di primo livello della grande azienda nazionale.

Tesi, con due stabilimenti in Campania e 150 addetti, realizza componenti ed assiemi aeronautici, quali particolare e componenti di semiali, bordi di entrata alari, piani di coda verticali ed orizzontali, derive e timoni, che vengono utilizzati sulla maggior parte degli aerei civili prodotti dai costruttori mondiali, quali Airbus, Boeing, Bombardier, ATR.

Protom Group spa ha acquisito il ramo d'azienda relativo alla ricerca di Piaggio Aero Industries, integrando le proprie competenze maturate in Francia presso Airbus con quelle di Piaggio. Conta 120 dipendenti, oltre ai 40 della consociata francese. Il laboratorio per prove motori e per la caratterizzazione delle *performances* di motopropulsori di diversa potenza è il principale asset dell'azienda.

A. Abete S.r.l. azienda con stabilimento a Nola, oltre 80 risorse fra ingegneri, tecnici e operai specializzati, è un riferimento a livello internazionale nella progettazione e realizzazione di componenti e assiemi per motori e parti strutturali dei velivoli (Boeing, Airbus, Alenia Aermacchi, Avio) in ambito civile e militare.

Dema produce la cabina di pilotaggio del CSeries, velivolo commerciale di punta della canadese Bombardier Aerospace. L'azienda è responsabile delle attività di progettazione, industrializzazione e produzione dei componenti della cabina: parabrezza, pavimento, tetto, portello di sicurezza, alloggio e porte del carrello di atterraggio principale.

Laer, fornitore di aerostrutture metalliche per Alenia Aermacchi ed Agusta Westland, ha recentemente avviato un accordo industriale con Piaggio Aero, uno dei *leading player* nel mercato della *business aviation* grazie al suo prodotto di punta, il velivolo Avanti EVO.

EMA - Europea Microfusioni Aerospaziali Spa, azienda con 450 dipendenti, con sede a Morra de Sanctis (AV), è leader mondiale nella produzione di componenti in superleghe ad altissima precisione per motori e turbine destinate al settore aeronautico, civile e militare e alla produzione di energia elettrica. La società appartiene a Rolls Royce Italia.

Tra le piccole e medie imprese campane del settore si segnalano molte «presenze storiche» accanto ad alcune realtà provenienti da altri settori (come ad esempio gli autoveicoli o il ferroviario).

Tra queste si possono menzionare:

- Omi, Aermec Sud, Oma Sud, La Gatta, Astro, M.T., PrecisionMec ed almeno altre venti piccole e piccolissime aziende specializzate nelle lavorazioni meccaniche di precisione e nelle strutture e componenti aeronautici;
- Mecfond, ATM, Naddeo, SIA, Aviosud, ecc. produttori di attrezzature per il settore aeronautico;
- Blue Engineering, SRS ED, Fox Bit, Desà, Leadtech, Powertech, Redam, Teknosud, Aerosoft, specializzate nell'analisi strutturale e nella progettazione CAD/CAM;
- Coproma Sud, ed altre piccole imprese specializzate nel *testing* e nei processi speciali.

Non molto diffuso è lo sviluppo di sistemi avionici ed elettronici per l'aeronautica, con solo alcune rare eccezioni (GMA).

Oltre che nel settore dell'aviazione commerciale, legato alla grande impresa nazionale ed alle grosse commesse internazionali, in Campania è presente un importante comparto dell'aviazione generale che affonda le sue radici nei primi anni del secolo scorso. In tali aziende è presente un concentrato di tutte le competenze tecnologiche nel settore, tanto che esse sono in grado di offrire al mercato un prodotto completo al top del livello qualitativo nel mondo. L'azienda più importante è la Tecnam, ma nella specifica nicchia di mercato possono collocarsi anche altre realtà quali la Vulcanair, OMA Sud, Magnaghi Aeronautica, ed alcune piccole aziende (K4A, SAI Aeronautica, Alfa Air, ecc.).

Tecnam è presente in trenta paesi in tutti e cinque i continenti con i propri velivoli ultraleggeri (P92, P2002, P2008, P2012), OMA Sud è attiva nel settore con l'ambizioso programma Skycar, velivolo bimotore multiuso, ed il velivolo trainer monomotore biposto interamente in composito Redbird. Anche Magnaghi Aeronautica è recentemente entrata in tale mercato con il velivolo leggero a due posti tandem Sky Arrow. I principali programmi attuali ed i progetti futuri di queste aziende sono sintetizzati di seguito.

Tecnam ha avviato la produzione del P2012 Traveller, un aereo a pistoni da 11 posti (categoria FAR23/CS23) pensato per effettuare collegamenti commerciali, trasporto VIP, cargo e missioni speciali[37]. L'azienda sta inoltre lavorando allo sviluppo e

[37] Il Traveller, equipaggiato con due motori 350hp Lycoming è dotato di un carrello fisso, finestrini panoramici e 4 portelloni, con una velocità massima di crociera di 390 km/h a 8.000 piedi.

alla produzione di un jet biposto coi sedili affiancati, per l'addestramento al volo militare ma anche per l'aviazione privata e d'affari. Tecnam ha raggiunto un accordo storico con la Nasa, che l'ha scelta come fornitore del LEAPTech, progetto da 10 milioni di dollari che, entro i prossimi due anni, porterà alla nascita di un rivoluzionario aereo elettrico a 18 motori[38].

Magnaghi è entrata recentemente nel *business* dell'aviazione generale con il rilancio sul mercato dell'aeromobile Sky Arrow, nella versione da «lavoro aereo», disponibile per una ampia gamma di possibili missioni quali la sorveglianza del territorio, la ricerca e il monitoraggio ambientale, la mappatura ed il *precision farming*[39].

K4A realizza elicotteri leggeri grazie alla *joint venture* con la cinese Changxing Aviation Equipment. Gli innovativi elicotteri biposto bimotore certificati sono prodotti nello stabilimento a Jing de Zhen, nella provincia cinese dello Jangxi. L'elicottero è stato progettato completamente in Italia da K4A. Secondo l'accordo, del valore di 32 milioni di dollari, la produzione e la commercializzazione in Cina e nella regione Asia Pacifico dell'elicottero spetterà in esclusiva alla Jiangxi Deli Helicopter Industrial. A partire dal 2017, la produzione annua stimata è di 150 elicotteri biposto. K4A è inoltre impegnata, a Napoli, nella progettazione di un elicottero quattro posti e due motori diesel, il KA-4H. Sarà il primo elicottero con motori a pistoni a poter essere certificato per operazioni di classe A (operazioni che prevedono decollo e atterraggio da centri abitati). Consumerà solo 26 litri di gasolio all'ora e potrà svolgere attività di aerotaxi da centri urbani ed essere autorizzato per operazioni su piattaforme petrolifere.

Vulcanair, storica azienda napoletana, ha iniziato la produzione del nuovo quadriposto monomotore a pistoni V1.0, derivato dal Partenavia P64, motorizzato con un Lycoming IO-360-M1A da 180 HP. Il rateo di produzione a regime è previsto in 10 unità annue.

OMA-Sud ha esordito qualche anno fa nel mercato dell'aviazione civile con lo Sky Car, un velivolo bimotore a doppia deriva. L'azienda ha annunciato la produzione di un simulatore che verrà proposto alle scuole di volo e agli aeroclub d'Italia, nonché all'estero. Nel comparto «spazio» il principale riferimento è Finmeccanica. A differenza però del settore aeronautico, non si

[38] Il P2006T, ultraleggero quattro posti in allumino, è stato selezionato come modello di riferimento per la produzione della fusoliera dell'innovativo velivolo.

[39] Il *precision farming* è il lavoro aereo di supporto all'agricoltura.

riscontra la presenza sul territorio regionale delle grandi aziende nazionali, con l'eccezione della piccolissima rappresentanza di Telespazio presso la sede del CIRA (Centro italiano ricerche aerospaziali) di Capua. Escludiamo dalla presente analisi le aziende Selex ed MBDA, che possono essere meglio catalogate nel settore difesa, ma che hanno talvolta un indotto comune a quello delle aziende aerospaziali.

Il settore spaziale industriale campano è pertanto costituito da PMI e centri di ricerca che operano principalmente nell'area dello sviluppo di tecnologie e prodotti, del telerilevamento applicato e dei servizi di telecomunicazione.

Partecipazioni di Finmeccanica nella filiera spaziale

Tabella 3.13. - Fonte: elaborazione su dati Finmeccanica. Anno 2015

Filiera spaziale	Partecipazioni
Thales Alenia Space - costruzione satelliti	67% Thales, 33% FNM
Telespazio - gestione servizi	67% FNM, 33% Thales
Avio (space) - lanciatori/vettori	15% FNM, 85% Fondo Lux-UK BCV Investments
MBDA - Missilistica	25% FNM, 37,5% AIRBUS, 37,5% BAE SYS.

Il mercato di sbocco è esterno alla regione e talvolta estero. Le PMI spaziali campane lavorano prevalentemente per i grandi *players* internazionali su programmi ASI (Agenzia spaziale italiana) ed ESA (European space agency). Il potenziale mercato locale relativo alle applicazioni per la Pubblica amministrazione (Geolocalizzazione satellitare, Osservazione del territorio, ecc.) non è in realtà mai decollato, nonostante la presenza di eccellenze tecniche e scientifiche in tale settore, collegato prevalentemente ad investimenti pubblici.

Nel territorio esistono poche medie aziende, che operano solo marginalmente nel settore spazio (ITS, Intecs), mentre l'unico *system integrator* presente sul territorio, la Compagnia Generale per lo Spazio, azienda con uno stabilimento a Benevento, ha notevolmente ridimensionato la propria presenza in Campania dopo essere stata acquisita dal gruppo tedesco OHB. Gli effetti di tale operazione non hanno tardato a farsi sentire anche sull'indotto. La collocazione geografica delle aziende spaziali, è concentrata in sostanza a Napoli, in particolare nella zona di Napoli Est, dove hanno sede molte delle aziende spaziali campane, la maggior parte delle quali unite all'interno della società consortile ALI (Aerospace Laboratory for Innovative components) impegnato in alcuni programmi ESA relativi a piccole missioni orbitali o di

rientro. Tra le PMI orientate in particolare al mercato spaziale si segnalano Technosystem Developments, Euro.Soft, ITSLab, SAB, Temis, MARSec, SRS ED, Intecs, Astro Industries.

Tali aziende realizzano, come detto, progetti innovativi in team, spesso in collaborazione con la grande e media impresa nazionale o internazionale (TASI, Telespazio, Airbus, AVIO, OHB). Le piccole e piccolissime imprese campane solitamente partecipano ai programmi con il ruolo di «partner tecnologico» cioè attivamente, offrendo servizi altamente specializzati ed apportando un reale contributo innovativo.

Sui programmi attuali lo scenario è il seguente. Per quanto riguarda i lanciatori Vega e Ariane, il nostro Paese ha ottenuto che i nuovi propulsori vengano realizzati sulla base di tecnologie sviluppate in Italia da Avio. Il CIRA ha già dato in passato il proprio contributo alle ricerche sulla propulsione spaziale e ancora di più lo darà in questa nuova fase dei programmi. Alcune aziende campane hanno partecipato alle precedenti fasi del VEGA, e si auspica possano farlo anche in futuro.

Cosmo Second Generation, il programma italiano che costituisce l'evoluzione di Cosmo-SkyMed, una costellazione di satelliti in grado di osservare la Terra in qualsiasi condizione meteorologica, è affidato da ASI a Thales Alenia Space. Tale programma costituisce uno sbocco di mercato per diverse PMI napoletane impegnate in sviluppi tecnologici anche di un certo rilievo (Euro.Soft, ITSLab, Intecs).

Galileo (lo sviluppo dei satelliti del sistema GNSS europeo) vede una importante partecipazione del gruppo tedesco OHB, con ricadute sulle attività in Campania di CGS e di alcune aziende dell'indotto.

Il CIRA partecipa anche ai progetti Pride e IXV (150 milioni di commessa TASI). Il test di lancio dell'IXV ha rappresentato un passo fondamentale proprio in questa direzione. La missione sub-orbitale dell'Agenzia spaziale europea IXV (Intermediate eXperimental Vehicle) è partita con un lanciatore Vega ed è ammarata con successo nel Pacifico. IXV ha attraversato l'atmosfera terrestre, in volo autonomo planato a 7,5 chilometri al secondo, 27 volte la velocità del suono. L'Italia è stato il primo contributore al programma, la cui esecuzione è stata affidata ad un team guidato da Thales Alenia Space Italia. Nell'ambito del programma IXV, il CIRA ha giocato un ruolo fondamentale. Oltre a fornire assistenza tecnica all'ESA per l'ingegneria di sistema in materia di aerodinamica, aerotermodinamica, sperimentazione in

volo, integrazione ed esecuzione della missione finale e per le attività di qualifica del sistema di protezione termica, il centro ha progettato ed eseguito il test di lancio in Sardegna da un elicottero CH-47 dell'Esercito di un prototipo in scala reale del velivolo IXV per validare discesa e recupero. IXV ha già un seguito: l'Italia avrà un grande peso, dal punto di vista tecnologico, in quello che sarà il cuore del sistema Pride, un programma ambizioso dove il CIRA, potrà svolgere un ruolo di ponte tra ricerca e industria, con sperabili ricadute sul territorio campano.

Ulteriori programmi che vedono la partecipazione delle aziende Campane sono:

- EXOMars, programma relativo all'atterraggio sulla superficie di Marte;
- Programma per il ritorno dell'uomo sulla Luna con la Russia (CIRA);
- Missione MIFE (Mini Irene Flight Experiment), realizzata da CIRA ed ALI scarl, nell'ambito del programma ESA GSTP;
- Progetti ASI per le PMI, a cui partecipano diverse aziende Campane, nell'ambito delle applicazioni di Osservazione della Terra, Telecomunicazioni e Navigazione Satellitare (TSD, Euro.Soft, Fox Bit, Cointec, ALI, C8, ITSLab, LitCom, ecc.).

Va infine menzionata la partecipazione della Società aerospaziale mediterranea (SAM) ad uno dei progetti ad alta tecnologia più ambiziosi al mondo: SKA (Square Kilometer Array) per la costruzione del più grande radiotelescopio mai realizzato[40].

Lo stato del settore: punti di forza e di debolezza

Il futuro dell'industria aerospaziale nel Napoletano appare incerto: nel 2014 le aziende aeronautiche campane hanno calato le vendite estere di 77,7 milioni di euro rispetto agli 1,1 miliardo di euro del 2013.

Tale risultato è anche peggiore se confrontato con i dati significativamente positivi delle altre aree italiane (Lombardia +14,8%, Puglia, +15,5%, Lazio +13%).

La struttura organizzativa della filiera è stata negli ultimi anni guidata dalle politiche industriali del gruppo Finmeccanica, ed ha

[40] La società consortile napoletana SAM, costituita da aziende del settore aerospaziale, è l'unico soggetto privato italiano a partecipare ufficialmente, insieme alla veneziana EIE, al grande progetto internazionale SKA, che vede la presenza di oltre 12 paesi ed avrà la durata di quasi 50 anni, con lo sviluppo ed installazione di diverse migliaia di antenne per radiotelescopi tra il Sud Africa e l'Australia.

subito notevoli trasformazioni anche in virtù delle scelte della grande industria nazionale. Alcune di tali scelte non appaiono ancora definitive, per cui esiste una certa incertezza sul futuro assetto del comparto regionale.

A livello nazionale Finmeccanica ha ridimensionato le proprie attività, attraverso una serie di operazioni di cessione quali quelle di Avio Motori e Ansaldo Energia (2013) e quelle di Ansaldo Breda e Ansaldo STS (2015). In particolare in provincia di Napoli la chiusura degli stabilimenti di Casoria e Capodichino (ceduti ad Atitech) rientrano in tale quadro.

Conseguentemente i ricavi sono calati, così come le perdite, che continuano, però ad essere consistenti.

Possono essere previste ulteriori operazioni, relativamente alle quote di partecipazione nei settori di spazio e missilistica. Tutto ciò nasce dalla considerazione che Finmeccanica ha una situazione di maggior diversificazione delle attività rispetto a quasi tutti gli altri *players* mondiali ed il management attuale pensa ad una maggiore concentrazione su alcuni settori. Uno di questi è proprio quello aeronautico, dove si paventa la possibilità futura di acquisire il controllo di ATR (*joint venture* al 50% con Airbus), che avrebbe ricadute proprio sulle attività degli stabilimenti napoletani. Il programma ATR, d'altro canto, soffre la concorrenza dei due colossi mondiali nonché di *players* come Bombardier ed Embraer che hanno solide posizioni e prodotti proprietari nei velivoli regionali a turboelica. In tale campo l'ATR72 sopravanza il concorrente Bombardier dal lato dei costi operativi (consumi inferiori del 30%) e del prezzo (circa 7 milioni di dollari in meno rispetto al concorrente DASH8). D'altro canto però gli ATR offrono prestazioni leggermente inferiori in termini di velocità e rumorosità, non particolarmente gravi se si pensa alla breve durata dei viaggi. Ciò ha portato ad ordini di ATR superiori a Bombardier, che mantiene una posizione più solida solo nel mercato nord americano: la *joint venture* tra Alenia Aermacchi e Airbus è avviata a superare quota 1.500 ordini a fermo, consolidando le ordinazioni ancora inevase (*backlog*) di circa 300 aerei, sufficienti per assicurare tre anni di produzione.

L'altro comparto su cui Finmeccanica è presente in Campania, seppur con ricadute molto inferiori in termini di addetti e di indotto locale, è quello elicotteristico. Agusta Westland, nel mercato elicotteristico mondiale (che vale circa il 10% del mercato aeronautico) ricopre un ruolo di *player* di massimo livello. Oltre il 12% degli elicotteri presenti nel mondo sono prodotti da Agusta

Westland, che si caratterizza per esser dotata di prodotti proprietari e per aver diversificato le attività su civile e servizi, con un ruolo ridotto del militare.

Principali indicatori delle aziende elicotteristiche
Tabella 3.14. - Fonte: elaborazioni su dati DefenceWeb (2014)
* MOL (margine operativo lordo) è un indicatore di redditività che esprime il reddito di un'azienda generato dalla sua gestione caratteristica, quindi senza considerare interessi, tasse, svalutazione di beni e ammortamenti.
** Ordinazioni inevase
Valori in milioni di dollari

	Ricavi 2012	Ricavi 2013	MOL* 2012	MOL* 2013
Airbus	8.630	8.670	6,9%	6,4%
Sikorsky	6.687	6.253	10,5%	9,5%
Agusta Westland	5.847	5.612	10,5%	11,4%
Bell	4.274	4.511	15,0%	12,7%
	Ordini 2012	**Ordini 2013**	**Consegne 2013**	**Backlog** 2013**
Airbus	7.400	7.950	497	17.100
Sikorsky	n.d.	n.d.	240	14.900
Agusta Westland	5.537	6.036	230	16.422
Bell	n.d.	n.d.	279	6.422

Scenari futuri indicano un riassetto possibile di Finmeccanica con l'assorbimento di Agusta Westland e Alenia Aermacchi: il modello *One Company* prevedrebbe che le società attive nel *core business* aerospazio, difesa e sicurezza, partecipate al 100% da Finmeccanica (Oto Melara, Whitehead, Alenia Aermacchi, Agusta Westland e Selex Es) diventino delle divisioni, gestite direttamente dalla capogruppo.

Il destino del settore in Campania appare comunque strettamente legato agli ATR, l'unico programma che interessa lo stabilimento di Pomigliano e la maggior parte dell'indotto[41].

L'esaurimento naturale di alcune commesse, come quelle delle produzioni della sezione dell'A380 Airbus a Nola (che nel corso del 2014 ha avuto solo alcuni ordini e nessuno nel 2015) fanno presagire un ulteriore ridimensionamento della presenza di Alenia sul territorio, a meno che non si sblocchi l'avvio della produzione del New Generation turboProp, un nuovo velivolo civile regionale da 90/100 posti, ammodernato, allungato e rimotorizzato, più

[41] Essendo tutta la produzione Boeing stata trasferita in Puglia, non si intravedono altre possibili commesse future, se si eccettua l'ipotesi di portare a Pomigliano le produzioni di circa 120 velivoli Boeing 767 Tanker.

volte annunciato dal management aziendale. Senza la prospettiva di un nuovo investimento sui velivoli regionali, gli stabilimenti napoletani resterebbero legati unicamente alla produzione di ATR nella versione 42 e 72 posti, che ha ormai superato i 40 anni. Ogni anno nel Mezzogiorno sono prodotte almeno un centinaio di fusoliere per ATR, ma la domanda del mercato è inevitabilmente destinata a orientarsi su un velivolo turboelica innovativo, più capiente, adeguato alla domanda di compatibilità ambientale e con costi d'esercizio maggiormente convenienti. Il mancato avvio del nuovo programma avrebbe pesanti conseguenze per le oltre ottanta aziende della filiera aeronautica. Molte aziende campane si preparano da tempo per lo sviluppo del nuovo aereo, hanno investito risorse (in parte finanziate) per migliorare le proprie capacità competitive e tecnologiche. Tali investimenti potrebbero risultare vani, in assenza di un quadro chiaro e certo di riferimento da parte della grande azienda nazionale.

Per quanto riguarda le attività che Alenia aveva presso lo stabilimento di Capodichino (programma sul velivolo C-27J, oggi trasferite a Torino), lo scenario è recentemente cambiato dopo la realizzazione del Polo per le manutenzioni aeronautiche attraverso la cessione ad Atitech e la nascita di una nuova società[42]. Le attività previste sono quelle di manutenzione e trasformazione degli aerei A320, Boeing 767 e di tutte le tipologie di ATR, grazie alle committenze delle compagnie italiane e straniere. Tale prospettiva potrà contribuire a dare un po' di respiro anche all'indotto, pesantemente colpito negli anni scorsi dalla crisi di Alitalia.

Per quanto concerne il futuro dell'indotto aeronautico, va osservato che il comparto aeronautico della Campania è rappresentato dalla netta presenza di imprese che erogano prodotti in subfornitura, e che, proprio in funzione di tale posizionamento, sono caratterizzate da un basso potere contrattuale. Fanno eccezione poche consolidate realtà produttive, alcune delle quali occupano una posizione di nicchia del mercato.

Il recente piano Finmeccanica prevede circa 250-300 milioni di euro di risparmi a regime (2019) dalla gestione della s*upply chain*[43], circa il 10% dei 2,5 miliardi di spesa aggredibile (su una

[42] La nuova Atitech è così costituita: Manutenzioni Aeronautiche 60%; Alitalia CAI 15% e Finmeccanica 25%. Il progetto ha previsto l'assorbimento dei 200 dipendenti di Alitalia in mobilità, e dei 178 lavoratori di Alenia, ore di lavoro triplicate e 270 nuove assunzioni entro il 2020.

[43] Catena di distribuzione.

spesa totale di circa 4,9 miliardi). Oltre a questo, la prevista «riduzione» del capitale circolante significa da una parte limitare i tempi di incasso, dall'altra intervenire sulla riduzione delle giacenze (ulteriore flessibilità dei fornitori) e sull'aumento dei tempi di pagamento dei fornitori (che già oggi raggiungono i 180 giorni).

In Campania tali scelte stanno già avendo ricadute sull'indotto, che soffre inoltre storicamente di alcuni punti di debolezza:

- dipendenza da Finmeccanica, e poca capacità di interagire con altri partner;
- scarse risorse immateriali (innovazione, sviluppo) al proprio interno;
- scarsa capitalizzazione e risorse finanziarie, necessarie per fare fronte alle crescenti richieste del cliente.

Tale situazione, unitamente alla mancanza di chiarezza sui programmi futuri di Finmeccanica, sta trasformando la struttura della subfornitura aeronautica in Campania. I soggetti dotati di capacità finanziarie e tecnologiche hanno seriamente avviato un processo di internazionalizzazione, cercando sbocchi commerciali direttamente verso i grandi *players* esteri (Boeing, Airbus, Bombardier) ed in alcuni casi avviando *joint ventures* o acquisizioni di aziende straniere. Tale fenomeno sta interessando le grandi aziende fornitrici di primo livello di Alenia Aermacchi, ma anche alcune piccole e medie aziende posizionate a livelli inferiori della catena di subfornitura.

La ricerca aerospaziale

Anche la ricerca e lo sviluppo aerospaziale hanno una tradizione di rilievo nella provincia di Napoli. Le aggregazioni, solitamente consorzi o società consortili, hanno consentito la partecipazione delle PMI a progetti di ricerca congiunti o a programmi di investimento anche di un certo rilievo. Va sottolineata la presenza sul territorio regionale di diverse università, e di alcuni importanti centri di ricerca correlati al settore. Tra i centri di ricerca c'è da annoverare la sede del già citato CIRA (Centro italiano ricerche aerospaziali) e di altri centri come IREA (Istituto per il rilevamento elettromagnetico dell'ambiente), IMM (Istituto per la microelettronica e microsistemi), IMAST (Distretto sull'ingegneria dei materiali polimerici e compositi e strutture), CAMPEC (Consorzio per le applicazioni dei materiali plastici e per i problemi di difesa dalla corrosione) e TEST (Technology environment safety

transport, Centro regionale di competenza per i sistemi di trasporto). Un ulteriore asset della regione è quello relativo alla presenza dell'Osservatorio Astronomico di Capodimonte, che può svolgere un ruolo importante nella creazione di un polo che risponda al mercato della realizzazione dei telescopi, oltre che a quello più propriamente scientifico.

Le istituzioni regionali hanno da tempo individuato nell'aerospazio un settore industriale caratterizzato da elevato tasso di crescita tecnologica e di ricerca, e quindi idoneo a divenire una delle aree di interesse principale su cui convogliare le risorse destinate alla ricerca[44]. Purtroppo poche di queste risorse sono state effettivamente spese, a causa di enormi ritardi e difficoltà procedurali. Dopo un periodo molto travagliato per il blocco dei finanziamenti regionali dovuto allo sforamento del patto di stabilità, sembra che dal punto di vista degli interventi finanziari istituzionali si siano riaperte prospettive di sviluppo per i prossimi anni. Le difficoltà della crisi economica hanno però fatto sì che alcune di queste risorse si trasformassero in una sorta di «ammortizzatore sociale» per aziende in difficoltà, piuttosto che in occasioni di sviluppo. La creazione di una struttura di governo comune di tipo distrettuale (DAC scarl) ha consentito recentemente l'avvio di progetti per un valore di circa 100 milioni di euro[45].

Solo alcuni progetti sono stati realmente avviati, mentre altri, per le lentezze burocratiche, risultano a rischio. Lo scenario attuale della ricerca spaziale vede l'avvio di alcuni progetti di innovazione e ricerca su temi relativi allo sviluppo di mini e micro-satelliti, al

[44] Numerosi strumenti finanziari sono stati ideati e messi in campo, anche con ingenti stanziamenti. Tra questi si possono menzionare: APQ (Accordo di Programma Quadro) Campania (450 milioni di euro), Fondi per il Distretto Aerospaziale Campano (100 milioni di euro), Grandi Progetti per lo sviluppo innovativo delle filiere automotive e aerospazio (150 milioni di euro).

[45] I progetti, approvati dopo un lunghissimo iter burocratico, sono: Cervia (metodi di certificazione virtuale applicati a soluzioni innovative); Step Far (sviluppo di materiali e tecnologie ecocompatibili, di processi di foratura, taglio e di assemblaggio robotizzato); Tabasco (tecnologie e processi di produzione a basso costo per strutture in composito); IMM (interiors con materiali multifunzionali); Telemaco (tecnologie e sistemi a scansione elettronica del fascio in banda millimetrica per applicazioni a bordo velivoli); Capri (carrello per atterraggio con attuazione intelligente); Mistral (micro satelliti capaci di rientrare in atmosfera ed essere lanciati da un aereo in volo); Maver (manutenzione avanzata per velivoli regionali); Fusimco (fusoliera con utilizzo di strutture ibride metallo/composito); Scavir (studio di configurazioni avanzate per lo sviluppo di un velivolo innovativo regionale).

recupero dei detriti spaziali, alle tematiche del rientro e del volo ultrasonico. Su tale fronte, anche grazie ad alcuni fondi recentemente stanziati, si lavora allo studio e al lancio sperimentale di piccole piattaforme satellitari a geometria variabile, in grado di riportare a terra campioni, dati ed esperimenti scientifici (MISTRAL, IRENE, MIFE, SMS), oppure al concetto di un super aereo in grado di percorrere la tratta Roma – New York in appena due ore, volando fino a 70 chilometri di quota (Hyplane), in grado di trasportare sei persone più due piloti ad oltre 5.000 km/h.

L'attività industriale nel settore spazio, pur esistente e di un certo rilievo tecnologico, si muove prevalentemente su programmi di aziende di maggiore rilievo presenti in altre regioni italiane.

La situazione descritta potrebbe mutare solo con una intelligente politica tesa alla innovazione. È evidente, ad esempio, che il settore della lettura delle immagini, l'estrazione delle informazioni in esse contenute per svariate applicazioni (agricoltura, sicurezza, prevenzione e mitigazione dei disastri naturali) è di grande interesse: molto è stato già esplorato, ma è presente ancora ampio spazio per ricerca ed innovazione. Ci si potrebbe indirizzare sul settore dell'integrazione di dati acquisiti da sensori ottici e a microonde con dati puntuali, nel quale il comparto spaziale della Campania potrebbe con facilità porsi all'avanguardia a livello globale ed assumere una *leadership* tecnologica. In tale settore sono stati realizzati numerosi progetti finanziati dalle Agenzie e dall'Unione europea ad alcune PMI regionali, e che hanno destato l'interesse delle istituzioni (nel settore ambientale e marittimo, della protezione civile e dei beni culturali). Le prospettive future del comparto spazio passano da un lato dalle politiche verso le PMI da parte dalle agenzie spaziali italiana e europea (ASI e ESA), dall'altro attraverso il coinvolgimento che le grandi aziende nazionali ed internazionali potranno offrire alle aziende campane sui grandi programmi europei. In tale realtà ha un ruolo particolarmente rilevante il già menzionato CIRA, che ha attivato, in passato, una domanda «locale» di tecnologie e servizi nel settore spazio, su programmi come USV[46].

Le prospettive future della ricerca e sviluppo nel settore spazio dipenderanno soprattutto dalle disponibilità e dalle scelte dell'Agenzia spaziale italiana. Va evidenziato come negli ultimi anni

[46] USV (Unmanned space vehicles), programma per lo sviluppo di tecnologie abilitanti per l'accesso e rientro spaziale e di volo ipersonico.

i contributi all'ASI si siano progressivamente ridotti, a causa della *spending review*. Il budget ordinario, già molto inferiore agli altri paesi europei, è interamente utilizzato per i contributi ad ESA (circa 400 milioni di euro) e per i costi di struttura. Nessuna risorsa, o quasi, potrà essere riservata a programmi di ricerca o progetti applicativi pre-operativi a livello nazionale, come veniva fatto fino al 2010, con il forte coinvolgimento delle PMI napoletane.

Finanziamenti allo spazio in Italia
Tabella 3.15. - Fonte: elaborazioni su dati ASI
Milioni di euro

	2014	2015	2016	2017
Contributo ordinario ASI	507	507	507	n.d.
Contributo straordinario per Cosmo Second Generation	27	30	30	30
Contributo aggiuntivo per programmi ESA	-	30	90	200
Contributo statale PRORA (CIRA)	23	21	21	21
Totale	557	588	648	-

Fortunatamente con la legge di stabilità 2014 sono stati reperiti fondi straordinari che consentiranno di portare avanti il progetto strategico più importante a livello nazionale, Cosmo Skymed Second Generation, che prevede la messa in orbita di due satelliti SAR entro il 2018, che integreranno i quattro già operativi. Tale programma costituisce il principale riferimento delle aziende italiane, e tra queste anche alcune società napoletane. Oltre a tali fondi si è progressivamente ridotto anche il contributo per il programma di ricerche PRORA, gestito dal CIRA.

Le prospettive future di sviluppo. Il punto di vista degli operatori del settore

Operatori di rilievo ed osservatori privilegiati[47] collegano le prospettive di sviluppo del settore aeronautico alle strategie di Finmeccanica ed alle politiche nazionali e regionali. La politica di Alenia Aermacchi relativa al contenimento dei costi delle subforniture ha inciso pesantemente sulle produzioni campane, legate alle aerostrutture e quindi a minor valore aggiunto rispetto a quelle di altri distretti regionali. Il modello dello *small prime*[48]*,*

[47] Sono stati intervistati tre rappresentanti di raggruppamenti di imprese ed un esperto del settore.

[48] Fornitori di primo livello, a cui vengono cedute importanti fasi progettuali ed esecutive della realizzazione dei componenti di un aeromobile.

introdotto di recente, non decolla per motivazioni strettamente economiche legate alla riduzione dei margini e alla dilatazione dei tempi di pagamento dovute al doppio livello di fatturazione.

L'assenza di determinazione di Alenia Aermacchi sul nuovo programma turboelica da 90 posti ha aggiunto incertezza nel settore e rallentato gli investimenti da parte della subfornitura. Infine, si continua ad evidenziare da anni una assenza di *governance* a livello regionale, che ha avuto come conseguenza il rallentamento di alcuni programmi e lo spostamento di attività verso altre zone d'Italia. Il Distretto aerospaziale della Campania costituisce un'iniziativa importante per la ricerca aerospaziale, ma non può essere certo uno strumento di *governance*, anche per la sua connotazione di Scarl[49]. Troppo spesso i fondi disponibili non sono stati spesi o sono stati spesi male.

È quindi necessaria una *governance* pubblica sulle dinamiche del settore. Le risorse necessarie allo sviluppo dei programmi sono in costante aumento (sia nel militare che nel civile): si parla di miliardi di dollari per ogni programma, e di molti anni di sviluppo necessari prima di arrivare alla produzione (Cartosio 2015). Questa tendenza ovviamente si incrocia con la crescente dimensione e concentrazione delle imprese del settore. Il ruolo del governo appare quindi decisivo su più di un lato: quello di proprietario, quello di cliente e quello di stratega/mediatore di alleanze internazionali. Le risorse necessarie allo sviluppo di nuovi prodotti sono ingenti ed è difficile, nel medio periodo, immaginare un nuovo impegno da parte dello stato italiano, principale azionista di Finmeccanica.

La crisi economica degli ultimi anni ha toccato anche il settore spazio: il taglio delle risorse pubbliche nazionali e locali ha molto inciso sulla stabilità delle PMI del comparto. Purtuttavia la grande tradizione della scuola napoletana e la particolarità delle produzioni ha consentito di mantenere in vita alcune eccellenze, accanto a tristi abbandoni: Telespazio ha lasciato la sede napoletana, le PMI del Beneventano sono state assorbite da un grande *player* internazionale. È ancora possibile un balzo in avanti nel Mezzogiorno ed in Campania dell'intero comparto: ricerca e sviluppo, innovazione e tecnologie di avanguardia fanno di questo settore una nicchia importante dell'economia campana e del Sud.

[49] Società consortili a responsabilità limitata.

Soprattutto in considerazione del fatto che a Napoli ed in Campania c'è la più alta percentuale di ricercatori italiani ed infrastrutture di prova apprezzate ed utilizzate in tutto il mondo (al CIRA) e proprio a Napoli è nata una società consortile che raggruppa 17 tra grandi imprese e PMI e che sta lavorando ad una innovativa piattaforma spaziale di rientro, IRENE, un prodotto spaziale sul quale ASI ed ESA stanno investendo e i cui sviluppi sono interessanti per la molteplicità delle applicazioni. È importante che l'Italia e le regioni del Sud siano consapevoli che lo spazio è una grande risorsa perché da tale settore possono venire tecnologie innovative utili per migliorare la qualità dell'esistenza umana e inverare tutte le possibilità di progresso della nostra civiltà. Un maggiore impegno istituzionale per questo settore è quindi auspicabile, sia sul piano delle politiche di comparto che di strategia generale, necessaria per la trasversalità delle applicazioni derivanti dai risultati delle ricerche e dall'innovazione dei prodotti.

A tal proposito, ad esempio, non vanno trascurate le opportunità offerte dai *Big Science Projects*[50] internazionali, nei campi dell'astrofisica o della fisica nucleare, dove alcune realtà regionali del comparto aerospaziale stanno mettendo a frutto le proprie esperienze con riconosciuto apprezzamento all'estero, ma senza un concreto sostegno istituzionale.

Il vero problema è legato agli investimenti e alla dispersione delle risorse per il mancato coordinamento tra i diversi livelli istituzionali. Sembra che nell'ultimo periodo si vogliano superare tali difficoltà: ne sono testimonianza i recenti protocolli stipulati, nel settore spazio tra ASI e Regione Campania per ottimizzare l'utilizzo delle risorse tra livelli regionali e nazionale, e, per il settore aeronautico, tra Regione Campania e Clean Sky 2[51], per semplificare l'accesso delle imprese aeronautiche alle risorse europee e comunitarie.

[50] *Big Science Projects* sono i grandi progetti scientifici sviluppati a livello internazionale, con partecipazione finanziaria da parte dei vari governi. Esempi che vedono la partecipazione italiana sono i progetti astrofisici (SKA, ELT, ALMA, CTA, ecc.) ed i progetti nel settore nucleare (acceleratori lineari ILC, CLIC, ecc.).

[51] Clean Sky 2 (CS2) è il programma di ricerca della Commissione europea finalizzato allo sviluppo eco-sostenibile del trasporto aereo riducendone fino al 30% le emissioni di rumore, anidride carbonica e ossido di azoto.

3.3. ABBIGLIAMENTO

Un inquadramento congiunturale del settore

Il settore dell'abbigliamento partenopeo è attraversato da un processo di difficoltà di mercato e di ristrutturazione. Nel 2014, il saldo commerciale è negativo, anche se le esportazioni napoletane del comparto sono in crescita del 5%, meno del dato campano (+8%) ma in controtendenza rispetto al valore meridionale, che è in calo. Il mercato interno è infatti interessato da processi di potenziamento della presenza dei *competitor* sulla fascia medio-bassa di qualità e prezzo, che stanno spiazzando l'industria nazionale. Le importazioni di prodotti di abbigliamento, a Napoli, crescono, tra il 2013 ed il 2014, del 14,4%, ben al di sopra dell'incremento dell'export (che può ancora fare leva sull'immagine vincente del *made in Italy* all'estero) e quindi peggiorando il saldo commerciale.

Ciò ha un effetto sulla consistenza numerica del tessuto produttivo, con le unità locali provinciali che fra 2013 e 2014 si riducono dell'1,6%, per una perdita di 45 unità produttive, influenzando anche l'andamento regionale, che accusa un calo del 2,3%, mentre su scala meridionale il declino è più rapido (-3,1%) come effetto della perdita di esportazioni registrata su scala complessiva.

Principali dati dell'industria napoletana dell'abbigliamento
Tabella 3.16. – Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Infocamere. Anno 2014. * Dato al 2013

	NAPOLI	Campania	Mezzogiorno
Importazioni (euro)	743.746.843	860.409.384	1.283.266.976
Esportazioni (euro)	373.477.664	483.353.906	913.380.704
Saldo commerciale (euro)	- 370.269.179	- 377.055.478	- 369.886.272
Numero unità locali	2.816	4.538	11.778
Addetti unità locali *	15.366	26.370	68.613

Il numero di addetti è l'unica variabile che segnala andamenti positivi, anche se in riferimento al 2013, e non al 2014. Fra 2012 e 2013, infatti, l'occupazione nell'industria dell'abbigliamento provinciale cresce del 2,0%, per 303 nuovi addetti. L'aumento occupazionale a Napoli compensa in parte cali di base occupazionale della regione (-0,5%).

Il decremento su scala meridionale si presenta però più consistente (-6,6%). Si tratta evidentemente di un dato che sconta la successiva contrazione di unità produttive registrata nel 2014.

Analisi di bilancio

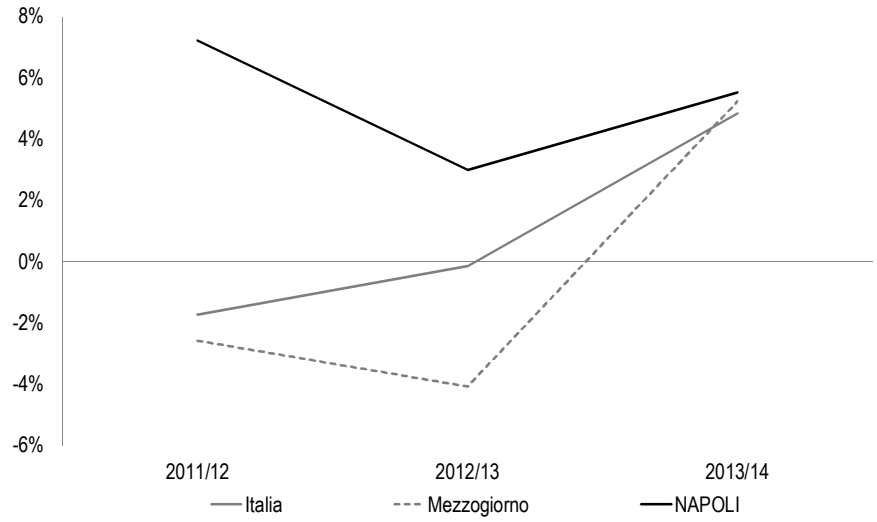
L'analisi dei dati di bilancio di un campione rappresentativo di imprese del settore dell'abbigliamento[52] evidenzia una struttura economica del settore napoletano, che in termini di fatturato pesa ben il 34% sul Mezzogiorno, caratterizzata da dimensione medio-piccola, con un fatturato medio a impresa di 2,0 milioni di euro, superiore al dato meridionale (1,6 milioni) ma distante da quello nazionale (4,2 milioni). L'industria dell'abbigliamento napoletana si contraddistingue nel periodo 2011-2014 per un trend discendente del fatturato nel 2013 ed una ripresa nel 2014. Tuttavia, rispetto alle altre aree geografiche è riuscita a mantenere un tasso di crescita positivo e superiore.

Le performance reddituali delle imprese dell'abbigliamento napoletane si presentano positive ed in continuo miglioramento, soprattutto nel 2014, grazie ad un fatturato in crescita, ad una maggiore efficienza operativa e minore incidenza finanziaria, che posizionano la provincia su livelli superiori rispetto a quelli del Mezzogiorno e dell'Italia.

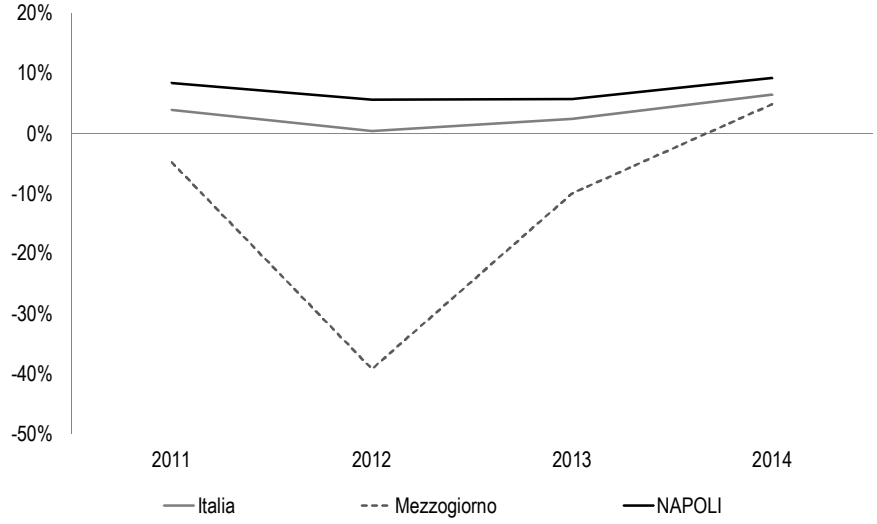
In particolare, la redditività del capitale proprio (ROE) nel 2014 arriva al 9% contro il 6,4% delle imprese nazionali ed il 4,9% di quelle meridionali. Nello specifico, migliora il rendimento della gestione caratteristica (ROI) grazie ad un miglioramento dell'efficienza aziendale (ROS) e del tasso di rotazione degli impieghi. Il miglioramento della redditività operativa fa sì che ci sia una migliore copertura degli oneri finanziari e straordinari ed un congruo utile quale remunerazione del capitale proprio. Infatti, l'incidenza della gestione non caratteristica sul risultato operativo, (espressa dalla percentuale di utile netto sul risultato operativo) dopo un continuo calo fino al 2013, migliora nel 2014.

[52] Codici ATEC0 2007: 13 industrie tessili; 14 confezione di articoli di abbigliamento e confezione di articoli in pelle e pelliccia;15 fabbricazione di articoli in pelle e simili.

Andamento del fatturato dell'industria dell'abbigliamento
Figura 3.6. - Fonte: nostra elaborazione su dati Aida Bureau Van Dijk
Variazioni percentuali annue



Il ROE dell'industria dell'abbigliamento
Figura 3.7. – Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk
Valori percentuali



Per meglio comprendere la differenza tra risultato operativo e risultato economico occorre analizzare la gestione finanziaria. Un indice di indebitamento maggiore di 2 segnala una situazione di indebitamento aziendale, che diventa più onerosa per l'azienda al crescere di tale indice. Nel caso delle aziende dell'abbigliamento napoletane, il tasso di indebitamento pur essendo elevato (Leverage pari a 3,5) si è mantenuto su livelli costanti, mentre come già sottolineato, la redditività operativa è cresciuta. Ne è derivata una riduzione del peso della gestione finanziaria.

Indicatori di redditività dell'industria napoletana dell'abbigliamento
Tabella 3.17. – Fonte: nostra elaborazione su dati Aida Bureau Van Dijk

	2011	2012	2013	2014
ROI	5,6%	4,8%	5,3%	6,0%
Leverage	3,5	3,6	3,6	3,5
Incidenza della gestione extra caratteristica	42,3%	32,5%	30,2%	44,0%
ROS	6,0%	5,0%	5,4%	5,9%
Tasso di rotazione degli impieghi	0,93	0,97	0,98	1,02

In riferimento all'analisi patrimoniale occorre premettere che le imprese dell'abbigliamento si trovano a competere in un ambiente in continua evoluzione per l'apertura di nuovi mercati (e quindi di nuovi paesi in concorrenza), per la rivoluzione tecnologica che comprime i tempi di risposta da parte delle aziende verso il cliente, e, infine, per una domanda sempre più esigente, alla ricerca di prodotti innovativi, affidabili e convenienti.

Analizzando l'evoluzione della struttura patrimoniale nel periodo 2011-2014 si evince che le imprese dell'abbigliamento napoletane hanno modificato la composizione degli investimenti rendendola più flessibile (con un tasso di rigidità degli impieghi sceso al 22,7%) per meglio uniformarsi, in modo economico e con relativa facilità, alle mutevoli richieste del mercato, mentre, per quanto concerne la composizione dei finanziamenti, cresce l'indice di autonomia finanziaria.

Infine, si rileva un miglioramento della struttura finanziaria sia per una crescita della capacità di copertura globale delle immobilizzazioni che segnala una situazione finanziaria ottimale ed un corretto utilizzo delle fonti di finanziamento sia per un miglioramento dell'indice di disponibilità che esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve.

Indicatori patrimoniali e finanziari dell'industria napoletana dell'abbigliamento
Tabella 3.18. – Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk

	2011	2012	2013	2014
Indice di rigidità degli impieghi	28,3%	27,4%	26,0%	22,7%
Indice di autonomia finanziaria	42,1%	41,0%	41,0%	43,2%
Indice di copertura globale delle immobilizzazioni	1,41	1,39	1,46	1,70
Indice di disponibilità	1,27	1,25	1,28	1,35

I caratteri locali della filiera[53]

La maggior parte delle imprese campane del settore dell'abbigliamento[54] è localizzata in provincia di Napoli (e in parte in quella di Caserta) ed è specializzata nel confezionamento di capi di vestiario e di accessori.

Il settore partenopeo si compone di un «polo del lusso» (specializzato in abiti di alta sartoria e in accessori come borse e guanti) strettamente legato ad una tradizione artigianale che caratterizza la produzione manifatturiera napoletana, un gruppo di imprese del pronto moda[55] con qualche rilievo sul mercato nazionale e un sistema ancora esteso, anche se fortemente ridimensionato negli ultimi anni, di piccole imprese contoterziste.

Quest'ultimo gruppo, che è quello più consistente in termini di numero di imprese, è però stato sottoposto negli ultimi anni alla concorrenza sempre più forte delle produzioni cinesi ormai presenti sul territorio, non solo a San Giuseppe Vesuviano, ma anche a Grumo Nevano e negli altri comuni a nord di Napoli. Si tratta prevalentemente di imprese che coprono il mercato locale e di imprese contoterziste che realizzano produzioni destinate a committenti centro-settentrionali che a loro volta utilizzano parte di questa produzione per l'export.

La prevalenza di contoterzisti non ha impedito negli anni, tuttavia, che una parte del sistema imprenditoriale meridionale sia diventato anche committente. È accaduto così che il tradizionale sub-fornitore si è trasformato, in alcuni casi, da semplice esecutore a coordinatore e organizzatore della filiera di produzione. Per esempio aziende di alta sartoria (come Attolini, Isaia, Kiton,

[53] Estratto da Pambianco Strategie di Impresa (2014).

[54] In questa parte del paragrafo, ove non specificato, con il temine abbagliamento si fa riferimento alla filiera TAC (tessile, abbigliamento, calzature).

[55] Il pronto moda è una modalità produttiva caratterizzata da una tempistica di produzione ridotta, con uscite di prodotto ininterrotte e riassortimenti veloci.

Sartoria Partenopea, per fare alcuni dei nomi più noti) producono ormai anche accessori come camicie, cravatte, borse, calzature. In alcuni casi si tratta solo della commercializzazione di prodotti realizzati altrove (ad esempio Isaia), in altri casi queste produzioni «secondarie» rispetto al capo d'abbigliamento sono realizzate attraverso il ricorso a contoterzisti, in genere regionali. Nel «pronto moda» si sono affermati diversi marchi (Coconuda, Piazza Italia, Alcott e altri) che producono esternamente quasi tutta la produzione.

Per il settore delle calzature il quadro si presenta più complesso. Come per le industrie dell'abbigliamento, ci sono imprese (piccole) che realizzano un prodotto artigianale e quindi molto costoso, insieme ad altre di media grandezza (sotto i 100 dipendenti) che producono prevalentemente conto terzi per grandi firme come Ferragamo, Sergio Rossi, Luis Vuitton.

Per la produzione delle calzature le fasi di lavoro sono più disperse per effetto della presenza di fabbriche che si occupano solo della lavorazione delle suole o per la presenza ancora rilevante del lavoro a domicilio (ad esempio per il lavoro di orlatura).

Principali aziende napoletane del sistema moda

Tabella 3.19. – Fonte: elaborazioni su dati Aida

Alta sartoria	Abbigliamento	Calzature	Accessori (solo)
Isaia s.p.a.	Yamamay (intimo)	Melluso	Portolano (guanti)
Kiton s.p.a.	Camomilla	Mario Valentino	Marinella (cravatte)
Cesare Attolini s.p.a.	Coconuda		Carpisa (borse)
Sartoria Partenopea	Harmont & Blaine s.p.a.		
(SGB)	Alcott		
Mariano Rubinacci	Silvan Heach		
Ugo Cilento	Original Marines		
	Piazza Italia		

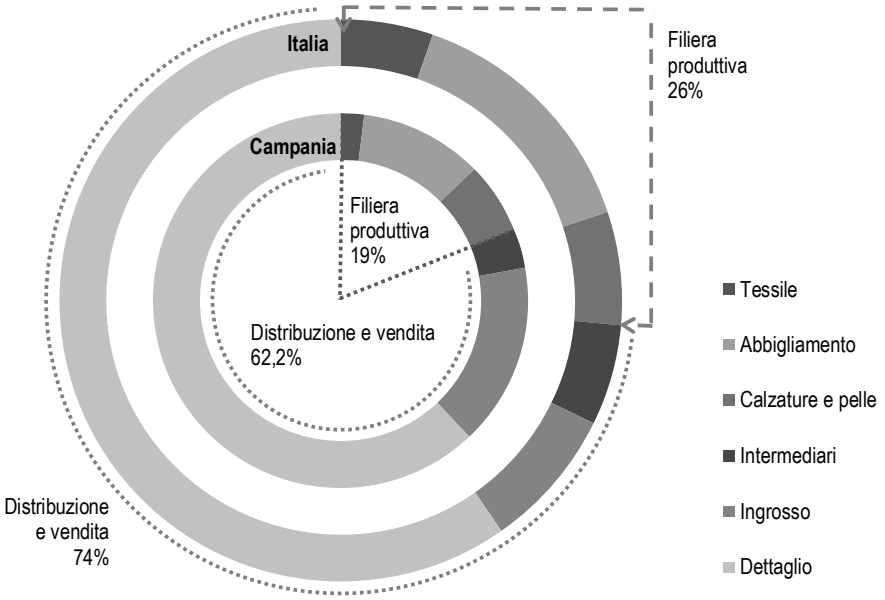
L'industria campana dell'abbigliamento in realtà sta conoscendo nel corso degli anni una riduzione della sua dimensione manifatturiera a favore di quella distributiva-commerciale. Ne è una testimonianza il fatto che le imprese campane ricorrano in misura maggiore al Traffico di perfezionamento passivo[56] (più che

[56] Per traffico di perfezionamento passivo si intende il regime doganale che consente di esportare temporaneamente, al di fuori del territorio della Comunità, merci di ogni specie ed origine delle quali sia prevista la reimportazione sotto forma

a quello attivo[57]), orientandosi ad affidare all'estero alcune fasi di produzione, piuttosto che essere loro stesse affidatarie di fasi di lavorazione da parte di imprese estere.

In particolare, a differenza di quanto avveniva nel passato, attualmente le imprese campane mostrano segnali di debolezza in termini di capacità competitiva della filiera dei filati e fibre tessili e di quella della maglieria. La filiera distributiva all'ingrosso del tessile e dell'abbigliamento mantiene la sua posizione competitiva, in linea con l'andamento nazionale.

Distribuzione del numero delle imprese lungo la filiera dell'abbigliamento: confronto Campania - Italia
Figura 3.8. – Fonte: SRM



Si osserva un progressivo orientamento dell'imprenditoria locale verso la fase finale della catena del valore (commercio e abbigliamento all'ingrosso in particolare) che, secondo alcuni

di prodotti compensatori, con parziale o totale esenzione dai dazi all'importazione, dopo esser state oggetto di una o più operazioni di perfezionamento.

[57] Il perfezionamento attivo indica il regime doganale della temporanea importazione per la lavorazione di merci e semilavorati, da riesportare sotto forma di prodotti finiti.

autori, pur avendo impoverito il valore aggiunto della componente della produzione ha permesso la parziale tenuta del settore. La trasformazione e la specializzazione del comparto sono concausa delle particolari caratteristiche strutturali della filiera in Campania: piccola dimensione, inferiore alle altre aree di *benchmark*, basso fatturato e una modesta quota di penetrazione dei mercati esteri.

Si tratta dunque di un settore orientato soprattutto alla vendita e alla produzione sartoriale di alto livello (vestiti da uomo e abiti da sposa) che, pur generando un tessuto autoctono e di qualità, è di fatto incapace di un vero salto di sviluppo industriale su vasta scala.

I processi di riorganizzazione

La filiera del sistema moda, al pari di altre, è stata ed è soggetta a mutamenti che ne hanno ridisegnato non solo la struttura, ma anche le dinamiche. Si tratta di mutamenti produttivi, commerciali e di posizionamento geografico che hanno spesso dato luogo ad una vera e propria riorganizzazione il cui primo effetto è stato l'allungamento, a livello internazionale, della filiera.

Sotto il punto di vista commerciale, una prima considerazione è relativa all'export del comparto che, pur risentendo della crisi globale (che nel 2009 lo ha portato ai livelli più bassi degli ultimi dieci anni), continua a crescere guadagnando competitività sui mercati mondiali. Parallelamente, si contrae il mercato interno, determinando un aumento delle imprese che orientano quote crescenti della loro produzione verso l'estero. Tale processo di riposizionamento commerciale segue, quindi, lo sviluppo di nuovi segmenti di domanda in economie emergenti, con fasce di consumatori a medio-alto reddito che si espandono e che vedono nel *made in Italy* un simbolo di prestigio sociale.

Allo stesso tempo, la presenza su nuovi mercati pone nuove sfide in termini di competizione internazionale con i concorrenti dei Paesi emergenti. I fattori critici di successo sui nuovi mercati di sbocco dipendono da un costo del lavoro, dalla scarsa efficienza dei processi produttivi delle nostre imprese, dall'esigenza di spostarsi su prodotti di nicchia a maggior valore aggiunto, dall'elevare il livello di specializzazione del personale aziendale ed, infine, dall'ampliare l'attività di R&S all'interno dell'impresa.

L'abbigliamento italiano è, quindi, un settore che, in un contesto in cui la crisi economica e la concorrenza dei paesi emergenti hanno prodotto effetti di arretramento del peso industriale, ha

reagito (resistendo) meglio degli altri partner europei. Le variazioni a cui si è assistito a livello internazionale hanno comportato delle modifiche anche sul mercato interno con una riarticolazione territoriale evidente che assume la forma di una vera e propria contrazione e concentrazione territoriale. Basti pensare che, mentre al Censimento del 2001 le province con una presenza «media» o «intensa» di imprese operanti nel settore abbigliamento erano cinquanta, nel 2011 si sono ridotte a trenta.

In particolare, si sono rarefatte soprattutto le province meridionali, che erano spesso sede di distretti di subfornitura e faconisti[58], attività poi delocalizzate verso l'Europa dell'Est.

Detto in altri termini, il ricorso sempre più intenso a subfornitori internazionali da parte di aziende italiane ha generato una riduzione della filiera del nostro Paese comportando, in alcuni casi, una relativa de-specializzazione, soprattutto nel Mezzogiorno dove sono venuti meno interi distretti a causa della concorrenza di nuove realtà a basso costo del lavoro[59].

Posto tale scenario, appare evidente la necessità di nuovi *driver* di sviluppo in grado di rilanciare il settore e sostenerne la competitività. Emerge, quindi, l'importanza di nuovi elementi quali, ad esempio, la nascita di nuove relazioni tra le imprese (distretti e reti d'impresa), il ricorso a processi innovativi, un'apertura internazionale e nuovi processi logistici a sostegno dell'intermodalità. Per quanto riguarda le possibili forme di aggregazione e collaborazione, la filiera nazionale presenta un'elevata vocazione distrettuale e ciò rappresenta un punto di forza in considerazione del fatto che operare in un distretto favorisce un posizionamento competitivo migliore rispetto alle aree non distrettuali in relazione non solo ad una maggiore capacità di esportare e di investire all'estero, ma anche di registrare brevetti e marchi. Allo stesso tempo, di gran importanza sono le reti d'impresa che possono giocare un ruolo rilevante nella filiera, al fine di vincere la sfida della globalizzazione con una struttura organizzativa più adeguata alla competizione.

Altro fattore strategico su cui le imprese italiane devono concentrare i loro sforzi è costituito dalla componente innovativa. Il sistema moda è costantemente interessato da mutamenti legati

[58] Effettua il confezionamento di capi d'abbigliamento in serie, creati su un modello di base.

[59] L'insediamento di imprese cinesi nell'area vesuviana, con politiche commerciali e di prezzo molto aggressive (prezzi bassi), ha di fatto spinto molti degli imprenditori a spostarsi in altre località (ad esempio presso il CIS di Nola).

proprio a tale aspetto, con nuove sperimentazioni non solo in campo produttivo, ma anche legate alla sostenibilità ambientale e sociale e al mondo dell'ICT.

Non va dimenticato, infine, l'aspetto logistico: le nuove tendenze produttive e distributive della filiera stanno ampliando l'importanza competitiva delle catene logistiche nei processi aziendali. Gli scambi sempre più intensi e frequenti (che richiedono quindi, movimentazioni tempestive ed efficienti e che coinvolgono aree sempre più distanti tra loro) implicano un ripensamento di tutto il processo, con il trasporto marittimo che assume un ruolo sempre più centrale (SRM 2015 a).

Le prospettive future di sviluppo. Il punto di vista degli operatori del settore

Per meglio cogliere le dinamiche e le caratteristiche del settore sul territorio napoletano/campano è stato organizzato un focus group[60] di imprenditori indirizzato a raccogliere il *sentiment* dei principali protagonisti su alcune tematiche specifiche rilevanti per l'attuale congiuntura.

Attraverso la voce degli imprenditori si è fatto il punto su considerazioni, analisi e valutazioni rilevanti ai fini della definizione di un'idea condivisa sul tema in esame e come un'ulteriore chiave interpretativa delle dinamiche e dei fenomeni in atto o che si possono verificare nei prossimi anni.

Dall'incontro è emerso, innanzitutto, come per poter dare una fotografia dell'attuale assetto del settore in Campania è bene partire da una considerazione di base: il «sistema moda», oltre che racchiudere al suo interno numerosi comparti (abbigliamento, calzatura, pelletteria), è caratterizzato dalla presenza di aziende con *mission* differenti che ne influenzano l'operato e, soprattutto, ne differenziano la clientela ed i mercati di riferimento. In particolare, si possono distinguere tre principali tipologie di aziende:

[60] L'incontro ha visto la partecipazione dei rappresentanti di cinque aziende del settore, selezionate dall'Unione Industriali di Napoli, che hanno fornito la propria testimonianza approfondendo problematiche e caratteristiche delle diverse parti della filiera. Si tratta, nello specifico, di: AFC Group S.r.l. (settore abbigliamento), Ciro Paone S.p.A. (abbigliamento), Hismos S.r.l. (abbigliamento), Kuvera S.p.A. (pelletteria e accessori moda), Russo di Casandrino S.p.A. (concerie, tintorie cuoi e pellami).

- quelle che basano la loro attività sull'eccellenza e, quindi, sulla produzione sartoriale di alta qualità;
- quelle che investono sul brand e che, quindi, indipendentemente dal luogo di produzione (che può essere tanto in Campania ed in Italia quanto all'estero), puntano sulla forza del marchio, sulla comunicazione e sulla logica distributiva;
- tutte le altre che, a vario titolo (importatori di materia, *converter* di tessuti, produttori, distributori), rientrano nella filiera produttiva.

Mentre nel primo caso si tratta di aziende ben distinte nel più ampio panorama regionale e con uno specifico *appeal*, nel terzo tipo si può parlare di un vero e proprio «esercito di aziende» che in Campania rappresenta il 90% del sistema tessile.

È bene, inoltre, specificare che, a differenza di quanto registrato in passato, oggi in Campania non è presente l'intera filiera, intesa come l'insieme di tutte quelle attività che vanno dall'ideazione alla progettazione, alla produzione e, quindi, alla distribuzione. Se, infatti, è vero che sul territorio regionale ci sono numerose aziende di produzione e di distribuzione, è vero anche che i mercati di riferimento per l'approvvigionamento delle materie prime sono altrove. Ciò è valido soprattutto per le produzioni di alta gamma, che richiedono tessuti d'eccellenza spesso acquistati all'estero.

La ricerca di quest'ultima e, di conseguenza, tutto il processo di intermediazione a monte, diventa una leva strategica su cui puntare così come lo è l'intermediazione a valle per la ricerca della clientela che, spesso, trattandosi di grandi gruppi internazionali con una vastità di prodotti da assortire (si pensi, ad esempio, a Zara), non può entrare in contatto diretto con tutte le singole realtà fornitrici.

A modificare la struttura della filiera ha partecipato anche la globalizzazione che, aprendo il mercato ad una competizione sempre forte, ha portato alla scomparsa di molte aziende, soprattutto di quelle che non hanno saputo adattare la loro struttura organizzativa alle nuove necessità del mercato o che non sono riuscite a portare avanti un progetto in grado di superare le sfide da esso poste (quale, ad esempio, la creazione di un marchio di successo).

In ogni caso, nonostante le trasformazioni vissute, alcuni capisaldi sono ancora presenti e la regione può contare su numerose realtà di successo (si pensi, ad esempio, a Kocca, Harmont&Blaine, Alcott, Carpisa e Yamamay) riconosciute ed affermate non solo sul mercato nazionale ma anche - e soprattutto

- su quelli esteri. In tale scenario risulta di primaria importanza puntare l'attenzione su tutti i possibili aspetti innovativi, sia per quanto riguarda i materiali impiegati sia per quanto attiene alle tecniche di produzione. Detto in altri termini, posto che la materia grezza utilizzata nella filiera campana proviene dall'estero, il vero punto di forza risiede nella capacità di puntare su produzioni e tecniche innovative attraverso, ad esempio, i processi di stampa e la ridefinizione del prodotto.

La chiave del successo del settore moda, spesso, risiede nel saper cogliere in modo tempestivo gli aspetti culturali ed emotivi che influenzano le scelte dei consumatore e saperli tradurre nei processi produttivi. Inoltre, diventa prioritario puntare sulle politiche del lavoro, sulla qualità del management, su quella dei tessuti, sulla cura dello stile, sull'innovazione informatica e sul marketing innovativo.

In Campania, per creare e portare avanti una politica condivisa, è stata costituita una cabina di regia, interna alle istituzioni, che punta ad affiancare le imprese nei programmi d'internazionalizzazione, a favorire la valorizzazione dei giovani talenti, al recupero dei marchi storici del territorio, al rafforzamento dell'identità del comparto moda attraverso il lancio di un marchio *made in* riconoscibile.

In tale contesto, particolarmente sentito è l'aspetto formativo, in quanto la presenza di personale specializzato è, in tutte le fasi della filiera, uno dei principali punti di forza su cui agire per creare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Da qui, l'impegno a creare ad esempio relazioni permanenti con i più rappresentativi istituti scolastici ed Università del territorio per promuovere progetti di studio e ricerca sullo stile, sul costume, sul design e sulla moda. Per capire quanto ciò possa incidere sul successo di una linea produttiva basti pensare ai due processi che ne costituiscono le estremità: l'ideazione di una nuova collezione a monte e la distribuzione a valle. Nel primo caso, l'attuale orientamento vede un riassortimento molto veloce con delle collezioni anche settimanali (mentre in passato erano per lo più a cadenza annuale) e ciò richiede, per forza di cose, idee sempre nuove, innovative e capaci di lanciare nuove tendenze; da qui l'importanza di un capitale umano altamente preparato e specializzato per questo ruolo. Nel secondo caso, invece, la necessità è quella di conoscere il mercato (effettivo e potenziale) per poter raggiungere tutti i potenziali clienti, soprattutto le grandi aziende che non hanno punti di riferimenti sul territorio. Da qui l'importanza del *buying office* e la necessità di una sua formazione.

Per il futuro è importante che il sostegno delle istituzioni a tali processi sia sempre più ampio, così come la presenza di un centro di contrattazione permanente che metta insieme le singole parti della filiera e che supporti le aziende, soprattutto quelle di piccole dimensioni, a raggiungere i mercati di riferimento.

Per quanto riguarda i processi d'internazionalizzazione, un aspetto strettamente collegato è quello della logistica delle merci che impatta in maniera più o meno rilevante sui costi e sul valore aggiunto della filiera. Particolarmente importante è il trasporto marittimo: molta della merce del settore viaggia via mare e, di conseguenza, i porti, il loro funzionamento e le loro politiche sono un elemento discriminante per il funzionamento dell'intera catena della moda. In particolare, gli aspetti non trascurabili riguardano soprattutto i controlli effettuati sulla merce in arrivo e i tempi necessari per gli stessi. Per il porto di Napoli, ad esempio, il controllo riguarda circa il 20-25% della merce in entrata (percentuale che raggiunge il 30-35% per quella in arrivo dall'estremo oriente) ed i relativi tempi sono maggiori di quelli necessari in altri scali[61]. Da qui la scelta di molti imprenditori di preferire altri punti di attracco e sdoganamento, per poi far giungere la merce a destinazione via strada.

È possibile individuare alcune parole chiave, che, viste come espressione degli elementi competitivi del settore, possono influenzarne in maniera rilevante l'andamento:

- «velocità», intesa come la capacità di saper affrontare i continui cambiamenti della struttura e delle dinamiche del settore;
- «innovazione» (sia di prodotto sia dei materiali), per creare quel fattore distintivo che da all'azienda valore aggiunto rispetto alla concorrenza;
- «formazione», per avere risorse umane dedicate, competenti e preparate, simbolo di qualità e artigianalità.

3.4. AGROALIMENTARE

Un inquadramento congiunturale del settore

L'industria alimentare nella provincia di Napoli evidenzia segnali positivi di crescita, nonostante la crisi generale. Il saldo commerciale per l'agroindustria locale, nel 2014, è positivo, come

[61] Per approfondimenti sulle tempistiche dei diversi scali si rimanda a SRM (2015 a).

del resto per la Campania ed il Mezzogiorno. Rispetto al 2013, il saldo commerciale dell'agroindustria provinciale migliora, poiché si avvale di un incremento del 5,3% delle esportazioni, che supera l'aumento dello 0,8% delle importazioni, e che è anche più dinamico del parallelo incremento dell'export settoriale campano (+2,3%). Nel 2014 le vendite all'estero della provincia di Napoli costituiscono quasi un terzo di quelle della regione Campania.

Principali dati dell'industria napoletana alimentare
Tabella 3.20. – Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Infocamere. Anno 2014.
* Dati al 2013

	NAPOLI	Campania	Mezzogiorno
Importazioni (euro)	657.829.482	1.294.333.500	3.515.570.995
Esportazioni (euro)	755.140.981	2.328.098.968	4.399.153.118
Saldo commerciale (euro)	97.311.499	1.033.765.468	883.582.123
Numero unità locali	3.127	7.234	28.855
Addetti unità locali *	13.199	33.698	123.569

Le unità locali crescono, sul 2013, di quasi il 2%, per 60 unità produttive in più. Praticamente, l'intero incremento di unità locali del settore alimentare campano (+64 unità sul 2013) dipende pressoché esclusivamente dal dato napoletano. La crescita a Napoli è anche più rapida di quella meridionale (+1%).

Nel 2013, l'occupazione del settore, a Napoli, rappresenta quasi il 40% circa del totale degli occupati agroindustriali campani, ed il 16% degli occupati manifatturieri della provincia. Rispetto al 2012, gli addetti provinciali risultano quasi stabili variando di appena il -0,3% contro il -1,7% della Campania ed il -1,6% del Mezzogiorno.

Analisi di bilancio

Lo studio dei dati di bilancio di un campione rappresentativo di imprese del settore agroalimentare[62] ha permesso di evidenziare le caratteristiche economiche, finanziarie delle imprese che vi operano negli ultimi quattro anni.

Dall'analisi si evidenzia innanzitutto un peso del settore in termini di fatturato, sul Mezzogiorno, del 13% ed una struttura economica

[62] Per questa analisi sono state considerate le imprese che operano nel Napoletano nei settori contraddistinti dai codici ATECO 2007 10 industrie alimentari; 11 industria delle bevande; 12 industria del tabacco.

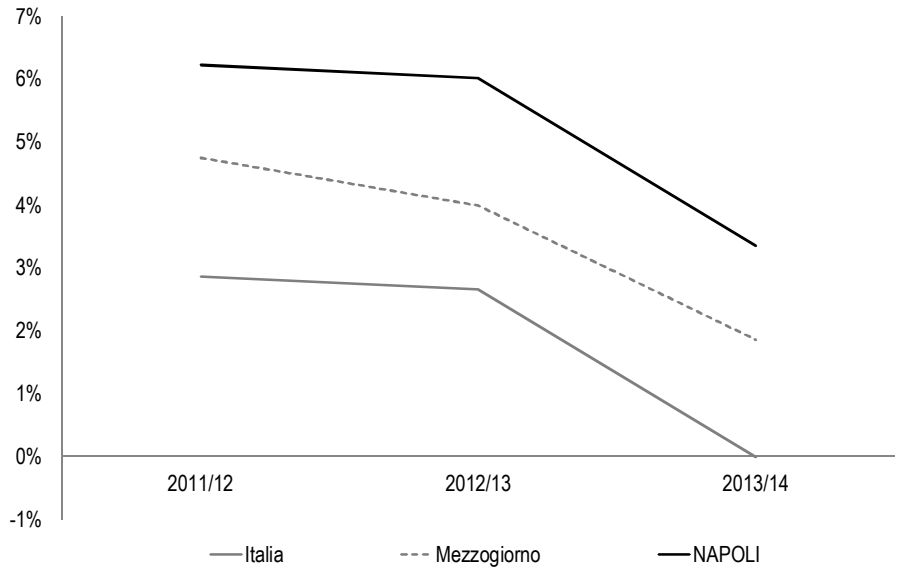
dell'industria agroalimentare napoletana caratterizzata da una dimensione medio-piccola, con un fatturato medio a impresa di 4,8 milioni di euro, superiore al dato meridionale (4,1 milioni), ma inferiore a quello nazionale (10 milioni).

Nel periodo 2011-2014 il fatturato dell'industria agroalimentare napoletana ha seguito un trend discendente, soprattutto nell'ultimo anno, in linea con il Mezzogiorno e l'Italia pur conservando tassi di crescita positivi e superiori alle suddette aree.

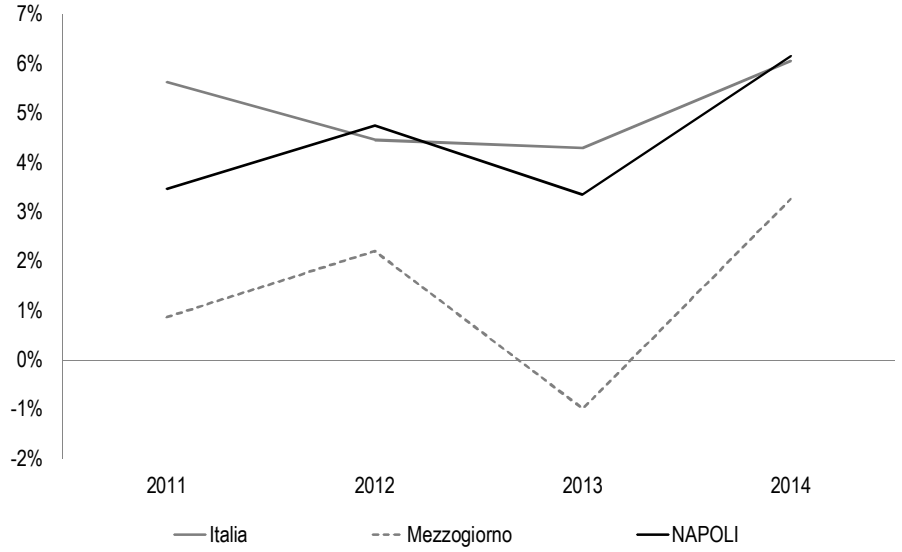
Gli indicatori reddituali delle imprese agroalimentari napoletane si presentano buoni ed in miglioramento nel 2014, nonostante un fatturato che evidenzia una crescita contenuta, grazie ad una maggiore efficienza operativa e minore incidenza finanziaria, che posizionano la provincia su livelli superiori rispetto a quelli del Mezzogiorno.

Nello specifico, si può notare che la redditività del capitale proprio, ovvero il ROE, nel 2014 arriva al 6%, contro il 3,3% delle imprese meridionali, ed è in linea con il dato nazionale.

Andamento del fatturato dell'industria agroalimentare
Figura 3.9. - Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk
Variazioni percentuali annue



Il ROE dell'industria napoletana dell'agroalimentare
Figura 3.10. – Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk
Valori percentuali



In particolare si è avuta una maggiore efficienza aziendale che ha contenuto i costi operativi realizzando un maggior utile nel ciclo «acquisto materie prime, trasformazione in prodotti finiti e loro vendita» (ROS). Tale situazione ha portato ad un miglioramento del rendimento della gestione tipica (ROI).

Il trend positivo della redditività operativa fa si che ci sia una migliore copertura degli oneri finanziari e straordinari ed un congruo utile quale remunerazione del capitale proprio.

L'incidenza della gestione non caratteristica sul risultato operativo, (espressa dalla percentuale di utile netto sul risultato operativo) dopo un calo nel 2013, migliora nel 2014.

La differenza tra risultato operativo e risultato economico è dovuta in gran parte alla gestione finanziaria, ed in particolare alla presenza di interessi passivi. Nel 2014 si realizza una riduzione dell'indebitamento (Leverage) con una contrazione dell'incidenza degli oneri finanziari sulla redditività dell'impresa.

Passando all'evoluzione della struttura patrimoniale, tra il 2011 e il 2014 si rileva da parte delle imprese del settore un mantenimento della composizione degli investimenti (con un tasso di rigidità degli impieghi del 46,5%), mentre in riferimento alla composizione dei finanziamenti, migliora l'indice di autonomia

finanziaria, vale a dire il peso del capitale proprio sul totale dei finanziamenti.

Indicatori di redditività dell'industria napoletana dell'agroalimentare
Tabella 3.21. – Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk

	2011	2012	2013	2014
ROI	3,6%	4,1%	3,9%	5,1%
Leverage	2,6	2,6	2,7	2,3
Incidenza della gestione extra caratteristica	36,6%	44,5%	32,4%	51,6%
ROS	3,6%	4,0%	3,7%	4,9%
Tasso di rotazione degli impieghi	1,01	1,02	1,04	1,05

Infine, migliora la struttura finanziaria delle imprese del settore. Incide su tale indicatore una buona situazione finanziaria ed un corretto utilizzo delle fonti di finanziamento, fattori che denotano una crescita della capacità di copertura globale delle immobilizzazioni. A ciò si aggiunge anche un miglioramento dell'indice di disponibilità ovvero la capacità di far fronte ai debiti a breve scadenza utilizzando le disponibilità a breve termine.

Indicatori patrimoniali e finanziari dell'industria napoletana dell'agroalimentare
Tabella 3.22. – Fonte: elaborazioni su dati Aida Bureau Van Dijk

	2011	2012	2013	2014
Indice di rigidità degli impieghi	44,8%	44,3%	44,6%	46,5%
Indice di autonomia finanziaria	67,5%	66,0%	63,8%	80,3%
Indice di copertura globale delle immobilizzazioni	1,17	1,14	1,12	1,22
Indice di disponibilità	1,25	1,20	1,18	1,33

I caratteri locali della filiera

La filiera agroalimentare campana si caratterizza per una profonda tradizione sul territorio napoletano, che esprime al meglio i contenuti del *made in Italy* grazie alla sua elevata qualità della materia prima e alla sua capacità di trasformarla in prodotti di eccellenza. Si tratta di prodotti che spiccano per la presenza sia di certificazioni sia di numerose tipicità tradizionali[63].

[63] La Campania con 457 prodotti agroalimentari tradizionali si posiziona al secondo posto in Italia (il primo posto è della Toscana con 461 prodotti), con un

Detto in altri termini, la qualità rappresenta l'elemento portante delle strategie di differenziazione delle imprese alimentari e ciò emerge, tra l'altro, dalle informazioni disponibili sulle cosiddette produzioni DO (Denominazione di origine). I dati collocano l'Italia al primo posto, tra i Paesi europei, per numero di riconoscimenti conseguiti tra DOP (Denominazione di origine protetta), IGP (Indicazione geografica protetta) e STG (Specialità tradizionale garantita). In totale sono 276 certificazioni, delle quali 22 riguardano la Campania e 11 (il 50% del dato regionale) interessano la provincia di Napoli.

Principali aziende napoletane del sistema agroalimentare
Tabella 3.23. – Fonte: elaborazioni su dati Aida

Principali aziende	Prodotto prevalente
Kimbo S.P.A., L'Aromatika S.R.L.	Caffè
Pastificio Lucio Garofalo S.P.A, Pastificio Di Martino Gaetano & F.lli S.P.A, Pastificio Guido Ferrara S.P.A., Antimo Caputo S.R.L., Liguori Pastificio dal 1820 S.P.A	Paste alimentari, farine, granaglie
I.Mac S.R.L., Loma S.R.L.	Carni
Icca S.P.A., Industria Lattiero Casearia La Mediterranea S.P.A.	Lattiero-caseari
Mediterranea Pesca S.P.A.	Pesci e crostacei
Murano S.P.A., D & D Italia S.P.A., Industria Dolciaria Alimentare Vesuviana I.D.A.V. S.P.A., Eurocom S.R.L.	Frutta e ortaggi
Fresystem S.P.A., Dolciaria Acquaviva S.P.A.	Prodotti da forno e pasticceria
Acetificio Marcello De Nigris S.R.L., Jomi S.P.A.	Condimenti, spezie e altri prodotti alimentari

Accanto alle produzioni certificate, anche i prodotti biologici costituiscono un'importante realtà in crescita e, anche in questo caso, l'Italia spicca in ambito europeo. Nel nostro Paese si contano, infatti, 45.969 produttori di biologico con un giro d'affari di circa 2 miliardi di euro (EPRS 2015).

peso sull'Italia del 9,4% (4.881 prodotti tradizionali in Italia). Fonte: XV Revisione dell'elenco dei prodotti agroalimentari tradizionali, MIPAAF (Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali), luglio 2015, https://www.politicheagricole.it.

Tuttavia, il settore è caratterizzato da alcune problematiche presenti tanto a livello nazionale quanto regionale che ne riducono la competitività: in primis, la polverizzazione del sistema produttivo (il 95% delle aziende è, infatti, costituito da piccole imprese che non fatturano più di 5 milioni di euro) e una scarsa efficacia delle certificazioni che subiscono in maniera pressante i problemi della contraffazione alimentare. Quest'ultimo problema è particolarmente sentito dalle imprese meridionali, che, per difendersi da questo fenomeno, puntano in maniera forte sulla tracciabilità. Vi è, quindi, la necessità di limitare al minimo la contraffazione, con norme più stringenti, per invertire la tendenza.

Detto in altri termini, per migliorare l'intera filiera agroalimentare bisognerebbe puntare in parallelo su qualità e controllo. Ma non solo. L'attuale consumatore finale si contraddistingue per essere sempre più attento alla provenienza, al gusto, al colore, alla qualità dei prodotti e l'intera filiera, soprattutto i passaggi intermedi, devono tenerne conto. Questo comporta la necessità, per le aziende, di rispondere al cambiamento richiesto, investendo sia sui sistemi di tracciabilità e controllo sia in ricerca e formazione.

Certificazioni di qualità napoletane

Tabella 3.24. – Fonte: Registro delle denominazioni di origine protette, delle indicazioni geografiche protette e delle specialità tradizionali garantite (Regolamento UE n. 1151/2012 del Parlamento europeo e del Consiglio del 21 novembre 2012). 20 ottobre 2015

Denominazione	Certificazione
Caciocavallo Silano	DOP
Cipollotto Nocerino	DOP
Limone di Sorrento	IGP
Melannurca Campana	IGP
Mozzarella di Bufala Campana	DOP
Pasta di Gragnano	IGP
Oli Penisola Sorrentina	DOP
Pomodorino del Piennolo del Vesuvio	DOP
Pomodoro S. Marzano dell'Agro Sarnese	DOP
Provolone del Monaco	DOP
Ricotta di Bufala Campana	DOP

Ciò implica anche puntare sull'innovazione ed è valido sia per quanto riguarda le materie prime sia in termini di processi

produttivi e di prodotti finiti. In particolare, se nel primo caso si tratta, ad esempio, di introdurre nuove produzioni, nel secondo si tratta di indirizzare l'attenzione alla riduzione dei costi di trasformazione o al miglioramento del sistema qualitativo. A ciò si aggiunge l'importanza della presentazione del prodotto e, quindi, del *packaging*, visto come un possibile fattore discriminante nella scelta del consumatore, soprattutto nei casi in cui l'offerta sia molto ampia.

Tracciabilità, qualità e innovazione sono solo alcune delle parole chiave su cui la filiera alimentare deve puntare per il suo sviluppo.

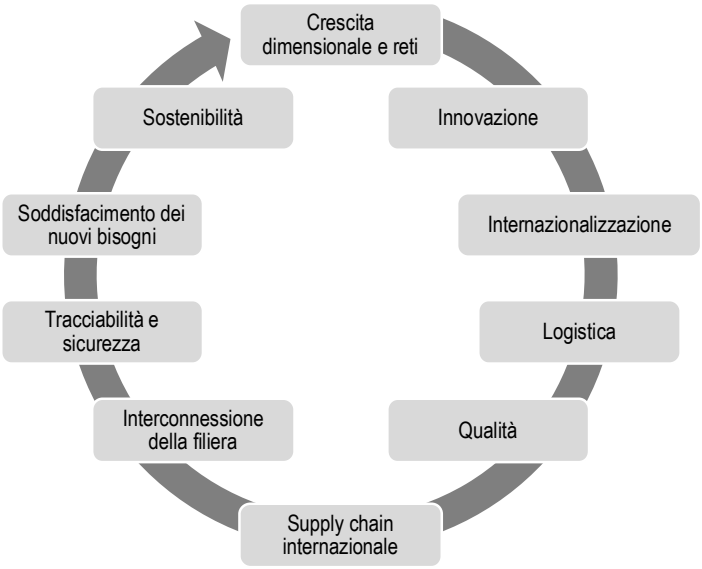
Accanto ad esse, infatti, se ne possono citare molte altre, tra le quali l'internazionalizzazione e la logistica per suggerire la necessità, da un lato, di una maggior apertura verso nuovi mercati e, dall'altro, di una maggior attenzione verso tutti quei processi che, discostandosi dall'essere dei meri passaggi fisici dei prodotti, devono essere visti come un ulteriore tassello per la creazione di valore aggiunto.

In ogni caso, alla base di tutto, c'è il soddisfacimento dei bisogni dei consumatori. Anche nell'alimentare, infatti, la sfida della competitività può esser vinta interpretando al meglio tali bisogni, seguendo i gusti e le esigenze dei consumatori finali che non solo rappresentano una domanda sempre più sofisticata, ma sono anche sempre più attenti ad assumere dei comportamenti responsabili tanto in termini di salute personale quanto in termini ambientali (SRM 2013). Hanno peso in questo senso anche le filiere corte di qualità. Il loro sviluppo in chiave competitiva deve, necessariamente, prevedere una contrazione dei passaggi al fine di consentire uno spostamento della catena del valore a monte con l'obiettivo, tra gli altri, di aumentare il potere contrattuale degli operatori del settore primario. Infatti, negli ultimi decenni, la progressiva perdita di quote di valore aggiunto all'interno della filiera agroalimentare ha penalizzato gli imprenditori agricoli, a causa della rispettiva debolezza contrattuale e delle difficolta strutturali del settore. Una delle possibili opzioni che si stanno diffondendo con relativa velocità risiede in una sorta di riposizionamento strategico, attraverso la creazione di filiere alternative (*alternative food network*, AFN) nelle quali il ruolo dell'agricoltura viene esaltato dall'abbattimento delle fasi che separano l'agricoltore dal consumatore. Ciò rende possibile processi di rilocalizzazione dei circuiti di produzione e consumo nell'ambito dei quali il settore primario riesce a recuperare valore.

Le possibilità delle AFN sono molteplici e vanno dalle filiere corte

«classiche», come i mercati contadini, a formule più innovative, come il *box scheme* e il *pick your own*[64]. Si tratta, ovviamente, di fenomeni di nicchia, ma che evidenziano trend crescenti. Ad esempio, in Campania sono presenti 40 gruppi di acquisto solidale (GAS) metà dei quali in provincia di Napoli e nove in ciascuna delle province di Caserta e Salerno (Regione Campania 2014, p. 54).

Le dieci chiavi d'azione dell'industria agroalimentare
Figura 3.11. – Fonte: SRM



Da un quadro di sintesi di tutti questi fattori nel contesto meridionale (e campano) emerge la prevalenza della polverizzazione del sistema produttivo, con conseguenze negative sulla capacità di innovazione delle imprese, sulla loro propensione all'export e sulle competenze necessarie a stabilire dei più equilibrati rapporti di filiera. Non mancano, tuttavia, casi di eccellenza né segnali positivi di cambiamento. Le imprese stanno

[64] Il *box scheme* consiste in una forma distributiva di prodotto biologico fresco di stagione, organizzata direttamente dall'imprenditore agricolo nei confronti di consumatori convenzionati. *Pick your own* (raccogli da solo) è la pratica di portare i consumatori a raccogliere frutta e verdura da soli direttamente nelle aziende agricole.

operando nella direzione della riqualificazione della propria offerta puntando sui prodotti alimentari speciali: biologico e prodotti certificati. Le analisi settoriali evidenziano che proprio da queste produzioni deriva il maggior valore aggiunto e che le imprese che producono tali prodotti raggiungono migliori *performance* sia sul mercato nazionale sia su quello internazionale. Il forte orientamento verso tali attività evidenzia, quindi, importanti potenziali di miglioramento (SRM 2013).

I processi di riorganizzazione

La specializzazione produttiva della Campania nel settore agroalimentare rappresenta una peculiarità dell'industria dell'area e ne condiziona, almeno in parte, la struttura dimensionale, che mostra una prevalenza di imprese di piccole dimensioni. Un modo per fronteggiare questa frammentazione produttiva è quello di ricorrere ai distretti che possono offrire importanti opportunità per lo sviluppo delle singole realtà. Il distretto alimentare, infatti, non è rilevante solo in quanto manifestazione visibile di un coordinamento tra imprese dello stesso settore. Al contrario, i principali vantaggi, che derivano dall'appartenenza a un distretto che funzioni, vanno ricercati nella capacità dello stesso di incentivare e promuovere la collaborazione inter-settoriale, vera leva dell'innovazione.

Il distretto può, inoltre, sviluppare, attraverso la messa a sistema delle risorse dei singoli, le competenze necessarie a migliorare il rapporto industria-distribuzione, sia sui mercati nazionali sia sui mercati internazionali, permettendo alle imprese di trarre il maggior vantaggio possibile dalle certificazioni e denominazioni che sono state ottenute (si pensi, per il contesto campano, al successo del marchio Mozzarella di Bufala).

Uno studio di Intesa Sanpaolo (2015) mostrano come sul territorio napoletano sia possibile individuare tre distretti: due relativi a caffè e pasta napoletana e poi uno della Mozzarella di bufala campana. Si sottolinea, in particolare, come per entrambi siano significativamente aumentate le vendite estere.

Le esportazioni del distretto del Caffè e pasta napoletana sono cresciute ad un ritmo superiore al 20% tendenziale nel corso del primo semestre del 2015. Ancora più rilevante è stata la crescita dell'export della Mozzarella di Bufala campana che, dopo un 2014 pesantemente negativo, nel primo semestre del 2015 ha registrato una crescita delle vendite estere del 402,5%, grazie all'aumento

delle richieste da parte dei principali partner europei (Spagna, Francia, Germania e Regno Unito).

Esportazioni dei distretti agroalimentari meridionali
Tabella 3.25. – Fonte: Intesa Sanpaolo (2015)

Distretto	Provincia	Specializzazione	Milioni di euro	Var. % 2014/13	Var. % 1° sem 2014/15
Caffè e pasta napoletana	NAPOLI	Prodotti da forno e farinacei	237	+6,8	+22,3
Caffè e pasta napoletana	NAPOLI	Altri prodotti alimentari	114	-2,0	+20,3
Conserve di Nocera	Salerno	Conserve	937	+0,6	+9,0
Lattiero-caseario del sassarese	Sassari	Pecorino	62	+4,6	+18,2
Mozzarella di bufala campana	Caserta	Mozzarella	84	-39,9	-29,6
Mozzarella di bufala campana	NAPOLI	Mozzarella	27	-21,3	+402,3
Olio e pasta del barese	Bari	Olio	113	+3,6	-4,8
Olio e pasta del barese	Bari	Prodotti da forno e farinacei	112	+2,9	+6,4
Ortofrutta del barese	Bari	Colture agricole non permanenti	183	+16,8	+98,8
Ortofrutta del barese	Bari	Colture permanenti	342	-15,2	+17,3
Ortofrutta del foggiano	Foggia	Colture agricole non permanenti	35	-23,2	+46,9
Ortofrutta di Catania	Catania	Colture permanenti	124	-0,1	+18,7
Pasta di Fara	Chieti	Prodotti da forno e farinacei	121	-1,3	+14,6
Pomodoro di pachino	Ragusa	Colture agricole non permanenti	121	+9,5	+4,8
Pomodoro di pachino	Siracusa	Colture agricole non permanenti	9	-5,2	+1,6
Vini del Montepulciano d'Abruzzo	Chieti	Vino	92	+6,4	+9,1
Vini del Montepulciano d'Abruzzo	Pescara	Vino	31	+15,2	+9,1
Vini e liquori della Sicilia occidentale	Agrigento	Vino	26	-12,2	+0,5
Vini e liquori della Sicilia occidentale	Palermo	Vino	24	+9,2	-2,9
Vini e liquori della Sicilia occidentale	Trapani	Vino	38	-15,4	+8,0

Un altro strumento utile per la crescita del settore è rappresentato dalle reti d'impresa ossia forme organizzative capaci di consentire alle aziende di specializzarsi reciprocamente, essere più creative, condividere le conoscenze, co-innovare (mantenendo basso il costo e il rischio in quanto distribuiti tra più soggetti), moltiplicare il valore delle idee (estendendo a più luoghi, settori e applicazioni l'utilizzo di conoscenze originali), innalzare la flessibilità e il grado di personalizzazione. Si tratta si forme organizzative valide tanto in termini orizzontali quanto verticali della filiera.

Le reti orizzontali, infatti, possono permettere anche ai componenti più deboli delle filiere di abbattere alcuni costi e rafforzare il proprio potere contrattuale verso trasformatori e distributori che rappresentano gli anelli forti della catena alimentare. Per i prodotti ad alta deperibilità, tuttavia, le reti orizzontali non sono sufficienti perché vi è la necessità di far arrivare velocemente i prodotti sul mercato finale.

L'associazionismo verticale costituisce, allora, la forma d'innovazione più auspicabile e le filiere corte rappresentano la risposta più adeguata alla forza competitiva della GDO (Grande distribuzione organizzata).

In ogni caso, il conseguimento di una maggiore efficienza produttiva, il rafforzamento dei canali di promozione/distribuzione e la pianificazione di progetti comuni di innovazione e ricerca sono i principali motivi che spingono le imprese italiane a partecipare alle reti. Questi obiettivi sono prioritari anche in Campania, anche se, rispetto alla media italiana, in tale area tende ad assumere maggiore importanza la ricerca di sinergie produttive e ad avere un peso inferiore l'obiettivo dell'innovazione.

Per cogliere la dimensione del fenomeno basti pensare che i contratti di rete stipulati in Italia[65] sono 2.405 con il coinvolgimento di 12.089 imprese. Il 23,8% (574 casi) è localizzato in Campania. In termini macro settoriali, l'agroalimentare presenta un grado di diffusione inferiore alla media complessiva; diffusione che è, invece, più alta se si considerano le reti *green* nel comparto agricolo.

Nella provincia di Napoli sono stati stipulati nove contratti di rete nel settore agricolo e alimentare (26 in Campania)[66].

Sono molte le reti nate con l'obiettivo di valorizzare il territorio

[65] http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/

[66] Fonte: Infocamere (dati aggiornati al 3 ottobre 2015).

e le produzioni attraverso la certificazione ambientale e la rintracciabilità di filiera, di coordinare la ricerca/sviluppo di coltivazioni in grado di alimentare bioraffinerie, di studiare metodi di trasformazione degli scarti dalle produzioni agricole, di attivare progetti d'innovazione nella filiera agro-energetica, per sfruttare al meglio l'ampia domanda di biomasse e la potenziale diffusione delle colture ad uso energetico.

Il potenziale dei contratti di rete è, quindi, evidente, ed è tanto più alto quanto più le reti sono realmente percepite come uno strumento efficace per rafforzare il posizionamento competitivo dei soggetti coinvolti.

Le prospettive future di sviluppo. Il punto di vista degli operatori del settore

Sono state raccolte, attraverso un focus group[67], le opinioni degli imprenditori che operano nel settore agroalimentare della provincia di Napoli. Dall'incontro è emersa, innanzitutto, l'importanza che il comparto riveste per l'economia nazionale, in generale, e per quella campana, più nello specifico.

In Campania sono, infatti, presenti grandi realtà, note anche a livello internazionale, che contraddistinguono il panorama produttivo del territorio per specificità e tipicità. Si tratta, infatti, di aziende che, come quelle che hanno preso parte al focus, pur occupando posizioni diverse della filiera alimentare (dal produttore di materia prima al produttore di prodotti finiti), partecipano in modo rilevante alla creazione di ricchezza per il territorio.

Oltre che sulle principali problematiche e sui possibili scenari futuri del comparto, l'attenzione degli imprenditori si è focalizzata su due grandi temi, sempre più considerati come strategici per lo sviluppo di numerosi settori produttivi, l'innovazione (intesa nel senso più ampio del termine) e l'internazionalizzazione.

Parlare d'innovazione per la filiera dell'agroalimentare, al pari di quanto avviene per molte altre, implica il coinvolgimento a 360 gradi di molteplici attività che, partendo dai processi di ideazione del prodotto arrivano alla fase distributiva passando per quella produttiva. Innovare significa, infatti, non solo ideare nuovi prodotti, ma anche realizzarli seguendo processi diversi da quelli

[67] L'incontro ha visto la partecipazione dei rappresentanti di quattro principali aziende del settore agroalimentare, selezionate dall'Unione Industriali di Napoli, che hanno fornito la propria testimonianza approfondendo problematiche e caratteristiche delle diverse parti della filiera.

tradizionali, presentarli al mercato con nuove modalità, distribuirli secondo nuove logiche e nuovi canali. Alla base di ciò c'è spesso un lavoro aziendale collegato all'intuizione del personale interno - una sorta d'innovazione «fatta in casa» - più che ad una attività di ricerca e sviluppo in senso stretto. Inoltre, per quanto riguarda l'innovazione di prodotto, l'input può venire anche dai clienti, dai consumatori finali che in tal modo rientrano in un meccanismo innovativo non formalizzato.

Ciò, se da un lato, permette un costante processo innovativo, con un'attenzione continua a tutto ciò che può apportare beneficio all'attività aziendale, dall'altro può impedire (o rendere più difficoltosa) una quantificazione in termini numerici dell'innovazione apportata con la conseguenza di non poter avere un'immediata percezione della stessa e di sottostimarne il valore.

Nonostante ciò, rimane un'attività di primaria importanza per ogni tipo di impresa e che coinvolge tutte le fasi aziendali concentrandosi su di esse in vario modo, anche a seconda del tipo di attività che si svolge. Ad esempio, se per la produzione di pasta può essere particolarmente rilevante innovare in prodotti e processi produttivi, per altri comparti può essere centrale l'innovazione in termini distributivi. È il caso di tutte le attività legate alla catena del freddo o di quelle che mostrano necessità mutevoli nei vari periodi dell'anno con la presenza di catene distributive che, seppur soggette a un'alternanza periodica, richiedono una continua attenzione.

Come per molte altre realtà produttive tipiche del *made in Italy*, l'internazionalizzazione è un'importante prospettiva del settore alimentare. In molti casi, essa ha anche rappresentato un punto di svolta negli anni della crisi e, come conseguenza di un focus più spinto verso i mercati esteri da parte delle aziende, si configura come una scelta da pianificare con sempre maggiore attenzione.

Attenzione da rivolgere, soprattutto, allo studio dei possibili mercati di destinazione per individuarne non solo di nuovi rispetto a quelli già serviti, ma anche di nuovi rispetto a quelli serviti dalle aziende concorrenti.

Detto in altri termini, operare in un nuovo mercato può rappresentare un fattore di successo quanto più sullo stesso è assente (o carente) la concorrenza; di conseguenza la sua individuazione si configura come una scelta strategica di primaria importanza. Ciò è vero soprattutto per quei prodotti, tipici del *made in Italy*, riconosciuti e diffusi già a livello globale. Per meglio cogliere la rilevanza del fenomeno basti pensare che un'importante

realtà del settore della pasta esporta in 78 paesi del mondo che comprendono sia realtà più tradizionali come l'Europa, gli Stati Uniti, il Canada e i BRICS[68], sia mercati nuovi e, per alcuni aspetti, meno convenzionali come la Birmania, la Tailandia e l'Uruguay. Va anche aggiunto, tuttavia, che le scelte d'internazionalizzazione sono spesso condizionate dalle normative dei singoli Stati e dai vincoli che queste pongono (in termini di certificati e di tempistiche).

Discorso parzialmente diverso può essere fatto per quei prodotti meno noti a livello internazionale. Se è vero che per essi lo scenario dei nuovi mercati potenziali è in prospettiva più ricco, è anche vero che la minore notorietà del prodotto implica maggiori sforzi (e costi) per farlo conoscere e per introdurlo in un nuovo contesto.

Una delle principali problematiche del settore in esame (ma non solo di questo) è legata all'eccessiva burocrazia presente nel nostro Paese, tanto in termini di documentazione da produrre quanto in termini di tempistiche necessarie per il loro espletamento. E ciò è valido sia se si parla di autorizzazioni per intraprendere un'attività, sia se si parla di documentazione per accedere ad agevolazioni pubbliche, sia se si parla di certificazioni ed autorizzazioni per l'esportazione dei propri prodotti. Appare, quindi, necessario uno snellimento burocratico che porti a procedure chiare ed interpretazioni univoche. Ciò potrebbe agevolare lo sviluppo dell'imprenditorialità che, dal canto suo, dovrebbe concentrare l'attenzione su alcune leve ritenute strategiche per l'attuale momento congiunturale: «risorse umane», «formazione» e «innovazione».

Si tratta, in altri termini, di concentrarsi su ciò che costituisce il fulcro di un'azienda, da un lato puntando ad avere personale altamente qualificato (ad esempio, attraverso la formazione continua) e, dall'altro, investendo in modo sempre più strutturato in ricerca e innovazione.

Al centro di tutto dovrebbe sempre esserci l'attenzione per il cliente, per i suoi bisogni (sempre più specifici) e le sue aspettative (sempre più alte). L'attività di ogni azienda dovrebbe, quindi, essere tesa al raggiungimento di tale scopo con una particolare attenzione sia alle relazioni con essi (puntando su una buona comunicazione) sia agli aspetti più tecnici del rapporto.

[68] Sigla costituita dall'acronimo composto dalle iniziali delle principali economie emergenti (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa).

In termini di comunicazione non si può non far riferimento alla recente esperienza di Expo 2015 che è stata, sicuramente, un nuovo trampolino di lancio per il *made in Italy*, una vetrina sul mondo che non solo ha aumentato la visibilità dei nostri prodotti nazionali, ma ha anche introdotto sul mercato una sorta di ottimismo per il futuro. Spetta, ora, alle aziende – e, soprattutto, alle grandi eccellenze – cogliere le nuove opportunità per un rilancio del *made in Italy*. Il tutto anche attraverso forme aggregative che possano agire come fattore moltiplicativo non solo in termini di immagine, ma anche di qualità.

IN SINTESI

Autoveicoli

- Lo stabilimento FCA di Pomigliano d'Arco rappresenta il nucleo del settore napoletano degli autoveicoli e il suo andamento condiziona lo sviluppo della filiera locale.
- Il livello di dipendenza delle imprese locali dalle strategie del gruppo FCA continua ad essere elevato, nonostante le scelte di diversificazioni attuate nel periodo di crisi.
- Le dimensioni e le caratteristiche della filiera si sono modificate sia per effetto della crisi, sia in relazione al cambiamento della missione produttiva dello stabilimento FCA di Pomigliano d'Arco che ora produce il modello FIAT Nuova Panda.
- Il peso economico del settore degli autoveicoli sull'economia locale si è relativamente ridotto, ma rappresenta comunque la componente più rilevante del comparto su scala regionale.
- La ristrutturazione della filiera è stata guidata da una spinta ad aumentare produttività ed efficienza per migliorare la competitività sui costi, la qualità e l'affidabilità del prodotto, seguendo il WCM e gli standard ambientali e di sicurezza.
- Il piano industriale FCA 2014-2018 presenta un programma d'investimenti per gli stabilimenti italiani del gruppo che prefigura delle condizioni di vantaggio per la crescita e la qualificazione della filiera degli autoveicoli napoletana.

■ Le imprese locali della subfornitura adottano programmi di investimenti che seguono strategie imprenditoriali differenziate per quanto riguarda il grado di integrazione con i clienti e i livelli di diversificazione.

Aerospazio

■ Il settore aerospaziale napoletano costituisce un polo strategico per tutto il Mezzogiorno, concentrando il 68% delle esportazioni ed il 51% degli addetti dell'aerospaziale meridionale.

■ La tradizione dell'industria aerospaziale nella provincia di Napoli ha radici profonde che risalgono all'inizio del secolo scorso e che rappresentano ancora oggi una parte importante del settore a livello nazionale, sia per numero di addetti, sia per la varietà delle produzioni presenti sul territorio che vanno dalla subfornitura di parti meccaniche per grandi velivoli da trasporto civile alla produzione di piccoli velivoli di aviazione generale, senza tralasciare la componentistica, gli *interiors* e le applicazioni spaziali.

■ In Campania ci sono circa 100 aziende aerospaziali, con un fatturato complessivo di circa 2 miliardi di euro, ed un totale addetti di poco inferiore alle 10.000 unità. Nel settore aerospaziale, se si esclude il comparto difesa, la Campania, con una quota di mercato di circa il 22%, è la seconda regione d'Italia dopo la Lombardia ed è la prima se si considera solo il numero di addetti.

■ La Campania presenta una certa eterogeneità, dovuta probabilmente a ragioni storiche, che rende il comparto aerospaziale regionale molto più complesso delle altre aree distrettuali.

Abbigliamento

■ Il settore dell'abbigliamento napoletano è caratterizzato da alcune criticità di mercato che implicano la necessità di cambiamenti: l'export è in aumento, ma il saldo commerciale rimane negativo e il tessuto produttivo si indebolisce. Solo l'occupazione mostra segnali positivi.

- La filiera produttiva è legata ad una tradizione artigianale che ha sempre contraddistinto il manifatturiero dell'area, con un gruppo di imprese del pronto moda con qualche rilievo sul mercato nazionale e un articolato sistema di piccole imprese contoterziste.

- Le nuove tendenze vedono una crescente apertura verso i mercati esteri che apprezzano sempre di più il *made in Italy*; ne consegue una competizione internazionale sempre più forte e, quindi, la necessità di individuare e/o mantenere quei fattori critici di successo in grado di garantire un'immagine esclusiva.

- Ricerca e innovazione (sia di prodotto che di processo) sono quindi due dei principali aspetti su cui puntare per creare valore aggiunto.

Agroalimentare

- L'industria agroalimentare napoletana evidenzia segnali di crescita: il saldo commerciale nel 2014 è positivo e aumentano sia le unità locali sia gli addetti.

- La filiera è legata ad una forte tradizione territoriale, caratterizzata da prodotti di qualità e processi produttivi d'eccellenza tipici della manifattura partenopea.

- Il panorama produttivo vede la presenza di grandi realtà che contraddistinguono il settore per specificità e tipicità e che, operando a livello nazionale, rappresentano un tassello molto importante del *made in Italy* alimentare.

- Per mantenere tale impronta, occorre puntare in modo crescente su qualità e innovazione, garantendo la tracciabilità di ogni singolo prodotto.