



Osservatorio Economico



camera di commercio

Anno XI

Numero 1 - 2005

Diffusione gratuita

**Linee programmatiche
2005/2007**

**Torna Cala Lenta
sulla costa dei trabocchi**

Il Benchmarking

**L'Abruzzo nelle fiere
2004/2005**

L'industria calzaturiera





camera di commercio

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI CHIETI

PRESIDENTE

Dino DI VINCENZO

VICEPRESIDENTE VICARIO

Domenico PASETTI

VICEPRESIDENTE

Nicola MOLINO

GIUNTA

Franco CAMBI

Dino DI VINCENZO

Enzo GIAMMARINO

Nicola MOLINO

Domenico PASETTI

Nino SILVERIO

Armando TOMEO

CONSIGLIO

Vito BIANCO

Ferdinando BUCCELLA

Franco CAMBI

Nicola COSTANTINI

Vincenzo D'ALESSANDRO

Dino DI VINCENZO

Silvio DI LORENZO

Germano Domenico DI LAUDO

Mario DI NISIO

Gianni D'ONOFRIO

Giancarlo GARDELLIN

Enzo GIAMMARINO

Nicola LA MORGIA

Patrizio LA PENNA

Adriano LUNELLI

Samuele LUPIDII

Calogero MARROLLO

Vincenzo MEZZANOTTE

Nicola MOLINO

Domenico PASETTI

Angelo RADICA

Franco RICCI

Nino SILVERIO

Ottaviano SEMERANO

Armando TOMEO

REVISORI DEI CONTI

Giovanni CIOFFI

Paola SABELLA

Mariano SANTOMAGGIO

SEGRETARIO GENERALE

Ettore LALLI



Osservatorio economico della provincia di Chieti

Anno XI, Numero 1 - 2005

Iscr. Trib. di Chieti n.2 anno 1994 - Reg. pubbl. periodici.

Periodico edito dalla Camera di Commercio Industria Artigianato di Chieti.

Direttore responsabile

Ettore Lalli

Comitato di Redazione

Massimo Di Cintio, Sandra Di Matteo, Ettore Lalli, Giovanni Marcantonio, Maria Loreta Pagliarici

Hanno collaborato a questo numero

Silvio Calice, Massimo Di Cintio, Sandra Di Matteo, Fiorenzo Lizza, Francesca Renzi.

Foto

Archivio e biblioteca Camera di Commercio di Chieti, Michele Camiscia, archivio Grafiche Di Prinzio.

Progetto grafico, impaginazione, fotolito, stampa
Grafiche Di Prinzio - Guardiagrele (Ch) - Tel. 0871.85900

Delle opinioni manifestate negli scritti sono responsabili i singoli autori dei quali la direzione intende rispettare la piena libertà di giudizio.

La riproduzione anche parziale di quanto pubblicato è consentita soltanto citando la fonte.



Trabocco di Zii Tommaso sul litorale di Fossacesia

La Camera informa

Linee programmatiche della Camera di Commercio di Chieti per il triennio 2005-2007	3
---	----------

Eventi

Torna Cala Lenta per promuovere la Costa dei Trabocchi	27
---	-----------

Lavoro e società

Il Benchmarking, la cultura del confronto	29
--	-----------

Andar per fiere

Florovivaisti abruzzesi in vetrina a Padova	55
--	-----------

Artigiani abruzzesi nelle capitali fieristiche di Roma e Milano	59
--	-----------

Le prime fiere del 2005	64
--------------------------------	-----------

Inserito economico

La situazione economica dell'industria calzaturiera: una visione d'insieme	67
---	-----------

Il valore aggiunto della provincia di Chieti dal 1995 al 2003	82
--	-----------

*G*entili lettori, con questo numero dell'Osservatorio Economico entriamo nel nostro undicesimo anno di pubblicazione, un traguardo che abbiamo raggiunto grazie all'impegno di quanti ci hanno accompagnato in questo progetto.

In questi anni abbiamo piccoli ma decisivi cambiamenti nell'impostazione generale, che ha sempre visto l'Osservatorio come strumento di informazione non solo delle iniziative e dei servizi della Camera di Commercio di Chieti, ma soprattutto un luogo di analisi delle dinamiche economiche e sociali della nostra provincia, con un occhio ai temi di attualità che riguardano l'attività di impresa.

In questo numero, infatti, troverete le linee programmatiche di intervento per il prossimo triennio, ossia gli obiettivi strategici e gli strumenti operativi attraverso i quali il nuovo Consiglio e la nuova Giunta camerale sosterranno lo sviluppo economico delle imprese e del territorio provinciale.

Ma troverete anche altri approfondimenti come quello relativo al Valore Aggiunto, l'indicatore della ricchezza prodotta in un determinato territorio, e come l'interessante intervento sulla cosiddetta "cultura del confronto", che in termine tecnico viene chiamato benchmarking e che rappresenta uno strumento avanzato a disposizione del management aziendale per recuperare efficienza e conseguire vantaggi.

Altrettanto interessante è l'analisi puntuale del settore calzaturiero italiano con particolare attenzione alla situazione del distretto industriale della Maiella, mentre come di consueto, riportiamo la cronaca della partecipazione delle aziende abruzzesi ad alcune delle principali manifestazioni fieristiche che si sono svolte in Italia, grazie all'efficace lavoro di coordinamento del Centro Interno delle Camere di Commercio d'Abruzzo.

Vorrei dare infine una piccola anticipazione sul prossimo numero, che conterrà gli atti del convegno "Chieti, provincia in movimento", organizzato dalla Camera di Commercio di Chieti in occasione della terza Giornata dell'Economia, svoltasi il 9 maggio scorso.

Buona lettura.

Ettore Lalli



Linee programmatiche della Camera di Commercio di Chieti

Aggiornamento per il triennio 2005-2007

Il Programma Triennale 2005-2007 rappresenta il primo documento con cui il nuovo Consiglio individua gli obiettivi strategici e gli strumenti operativi diretti a consolidare e rafforzare il fondamentale ruolo della Camera, che è quello di dare impulso allo sviluppo economico del territorio provinciale migliorando la competitività delle proprie imprese e sostenendone la modernizzazione.

CONSIDERAZIONI DI CARATTERE GENERALE

Il Programma Triennale 2005-2007 rappresenta il primo documento con cui il nuovo Consiglio individua gli obiettivi strategici e gli strumenti operativi diretti a consolidare e rafforzare il fondamentale ruolo della Camera, che è quello di dare impulso allo sviluppo economico del territorio provinciale migliorando la competitività delle proprie imprese e sostenendone la modernizzazione.

Per il raggiungimento della propria "mission" la Camera conferma la propria volontà di realizzare un assetto della gestione aperto al coinvolgimento di tutte le componenti, con l'obiettivo di aprire il sistema camerale provinciale ad una gestione plurale ed articolata.

Le linee prioritarie dello scorso triennio dovranno essere potenziate ed aggiornate, tenendo conto delle novità nel frattempo sopraggiunte, usando la sussidiarietà come criterio privilegiato di intervento.

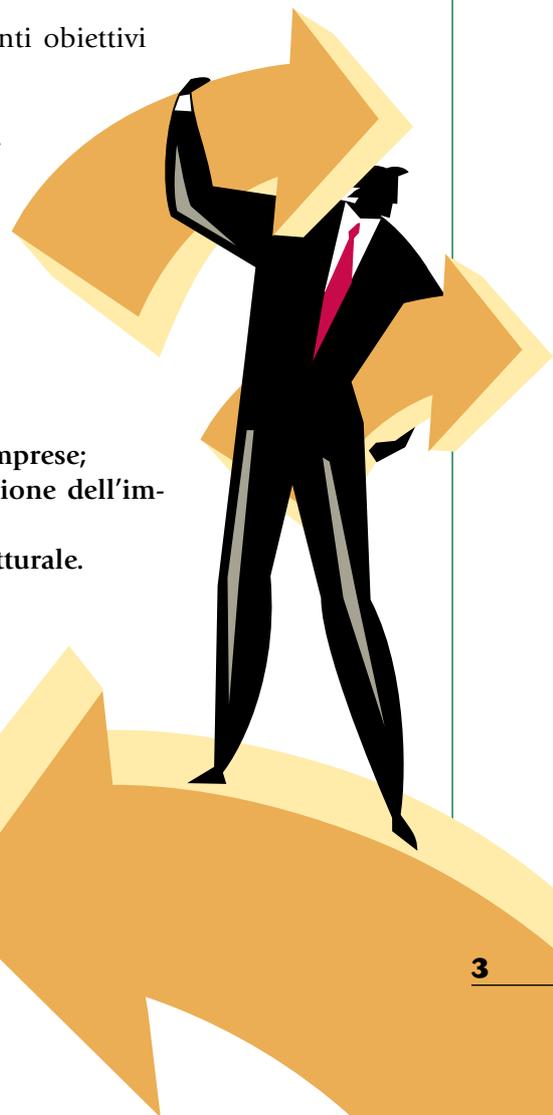
In particolare, l'Ente dovrà puntare sui seguenti obiettivi strategici:

- Il sostegno economico alle imprese;
- L'innovazione e il trasferimento tecnologico alle P.M.I.;
- La formazione delle risorse umane;
- La promozione della qualità;
- L'internazionalizzazione e i servizi alle P.M.I.;
- Il monitoraggio economico;
- Il marketing turistico territoriale;
- La regolazione del mercato;
- La semplificazione amministrativa per le imprese;
- L'adeguamento organizzativo e la promozione dell'immagine dell'Ente;
- Il miglioramento della dotazione infrastrutturale.

IL SOSTEGNO ECONOMICO ALLE IMPRESE

I finanziamenti accordati dalla Camera per l'abbattimento degli interessi bancari a favore delle aziende commerciali ed artigiane hanno dato buoni risultati per l'andamento produttivo e per lo sviluppo delle attività imprenditoriali.

Di conseguenza, compatibilmente con le disponibilità finanziarie dell'Ente, sarebbe opportuno dare continuità a tali interventi, estendendoli anche



alle imprese agricole e alle piccole imprese del settore industriale.

Al riguardo la Camera ha dato attuazione e ha reso operativi i nuovi regolamenti per la concessione di contributi in c/interessi a favore delle PMI, artigiane e commerciali, prevedendo l'affidamento della gestione dei finanziamenti erogati dalla Camera ai Consorzi e/o alle Cooperative di Garanzia Fidi, con l'obbligo di una rendicontazione annuale a carico delle stesse. La Camera, inoltre, dovrà mantenere un collegamento funzionale e diretto con tali organismi, soprattutto in vista del nuovo ruolo cui sono chiamati i Consorzi nel futuro rapporto tra imprese e sistema creditizio.

Ma oltre alla **finanza diretta**, la Camera dovrà intervenire a sostenere le attività economiche provinciali attraverso la cosiddetta **finanza indiretta**, cioè attraverso contributi collegati ad iniziative di particolare valenza economica assunte dalle Associazioni di categoria, le quali sono le prime interpreti delle esigenze e dei fabbisogni produttivi delle imprese.

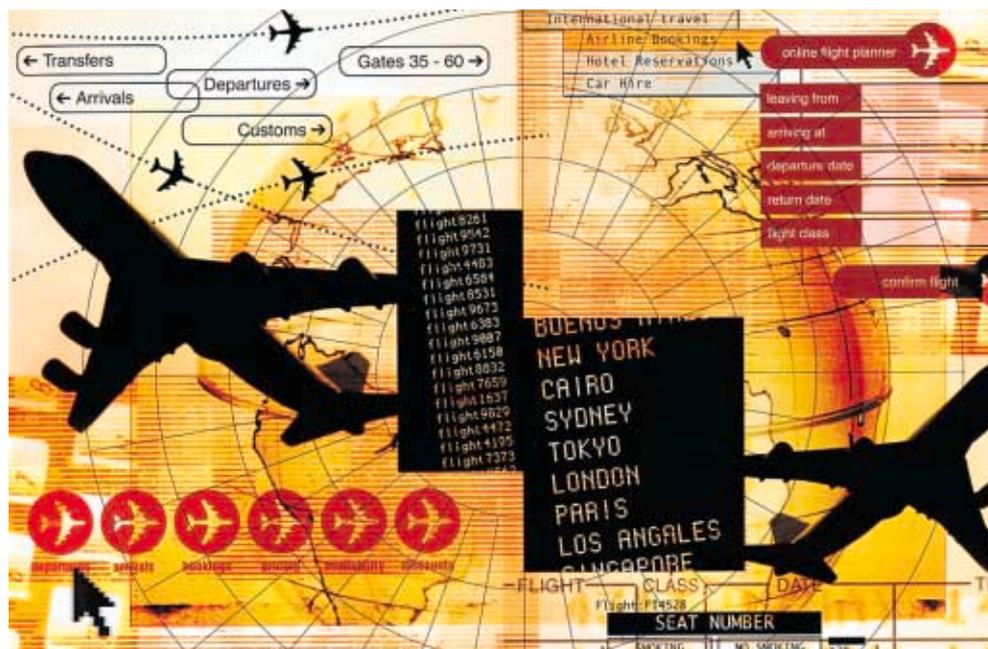
Quindi, sia direttamente che indirettamente, la Camera dovrà seguitare a farsi promotrice e a contribuire alla realizzazione di importanti progetti speciali nell'ambito dei singoli comparti produttivi.

In particolare, nel campo agricolo proseguirà l'intervento finanziario per la realizzazione del progetto "Campagna Amica", che negli ultimi due anni ha riscosso un notevole successo soprattutto in ambito scolastico.

Sarebbe oltremodo utile che, anche in tale settore, sia realizzata una "Guida alla sicurezza sul lavoro", simile a quella realizzata dall'Associazione Industriali della Provincia di Chieti, con l'intervento finanziario della Camera.

Nel campo commerciale, soprattutto nei centri di interesse storico-culturale delle grandi città, sarà necessario incentivare e sviluppare i Consorzi di Via attraverso i quali favorire e migliorare le condizioni di offerta.





È opportuno inoltre continuare a privilegiare le azioni promosse dagli operatori del commercio ambulante, le cui iniziative hanno sempre riscosso successo di visitatori con conseguenti riflessi sull'economia del settore.

In tema di turismo, particolare attenzione dovrà essere posta allo sviluppo del turismo di carattere ambientale, culturale e archeologico. Se si pensa che l'Abruzzo è la regione verde d'Europa si comprende subito l'importanza che il turismo ecologico-ambientale può avere in futuro.

Altrettanto importante, per i riflessi possibili che potrà avere sull'economia locale, riveste il turismo archeologico-culturale, data la presenza nel nostro territorio di un grandissimo patrimonio artistico.

È necessario quindi fare una forte azione di marketing in tale settore che definisca una strategia di promozione e individui strumenti e azioni per sviluppare e accrescere l'offerta turistica nella nostra Provincia; tale materia è oggetto di approfondimento nel successivo paragrafo dedicato al Marketing turistico territoriale.

Oltre al patrimonio turistico anche quello enogastronomico in questi ultimi anni sta attraendo la curiosità e l'interesse degli operatori commerciali e dei consumatori; in particolare il turismo enogastronomico non è più considerato un fenomeno di nicchia ma un vero e proprio trend culturale che scopre l'Italia e le sue più ristrette realtà territoriali.

Sarebbe pertanto utile riproporre la realizzazione di una guida della Provincia di Chieti che abbia una impostazione del tutto nuova per diventare uno strumento di consultazione e comunicazione che, a partire dalle tradizioni agropastorali e marine e dalle produzioni tipiche del chietino arrivi ad esaltare le specificità di ogni area in relazione all'aspetto storico (tradizioni delle popolazioni), turistico-ambientale (musei, chiese, monumenti, aree protette) e produttivo (riferito alle aziende, ai ristoranti, agli alberghi).



Guerriero di Capestrano Chieti, Museo Archeologico Nazionale



La pubblicazione, di agile e facile consultazione, potrebbe essere suddivisa sia in diversi "itinerari golosi", a seconda delle specificità gastronomiche delle varie tappe, che in un ordine alfabetico di consultazione con indicazione, Comune per Comune, dei luoghi e opere d'arte da visitare, del mangiar bene e del comprare bene, con l'indicazione delle strutture ricettive.

A favore degli artigiani vanno implementati, attraverso azioni concertate con le Associazioni di categoria, interventi a sostegno della commercializzazione della produzione artigianale, soprattutto di quella artistica.

Sotto quest'ottica, proseguirà, attraverso il Centro Commercio Interno d'Abruzzo, l'intensa azione diretta a promuovere la partecipazione delle nostre aziende, sia artigiane che agricole, alle maggiori fiere e mostre internazionali in Italia, quali la mostra internazionale dell'Artigianato di Firenze, la mostra mercato dell'artigianato di Milano, il Vinitaly di Verona, il Cibus di Parma, etc.

Ma è necessario anche promuovere il recupero di arti e mestieri antichi che stanno scomparendo e che potrebbero trovare nuovo impulso, anche sul piano occupazionale.

Resta sempre attuale la realizzazione di un progetto speciale che si occupi della situazione di crisi che da tempo sta attraversando la Vallata del Pescara.

Tale area, infatti, pur essendo tra le più attrezzate dell'intero territorio per la presenza di autostrade, asse attrezzato, interporto, aeroporto e porto, non riesce a decollare.

La Camera, unitamente alla Provincia, la cui collaborazione va sempre più ricercata e potenziata, dovrà farsi promotrice di iniziative che coinvolgano, oltre il Consorzio industriale, tutti gli altri Enti territoriali e le parti sociali al fine di creare le sinergie necessarie a stimolare la ripresa produttiva in tale area.

Tale collaborazione deve essere ricercata dalla Camera, con costanza e priorità, anche con l'Università ed i Centri di Ricerca nel campo della formazione e dell'innovazione tecnologica dell'impresa.

Ovviamente oltre ai progetti già citati, la Camera è pronta ad intervenire per la realizzazione di qualsiasi iniziativa che possa essere di sostegno ai vari settori economici, delle quali si faranno promotrici le singole Associazioni di categoria.

L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO ALLE P.M.I.

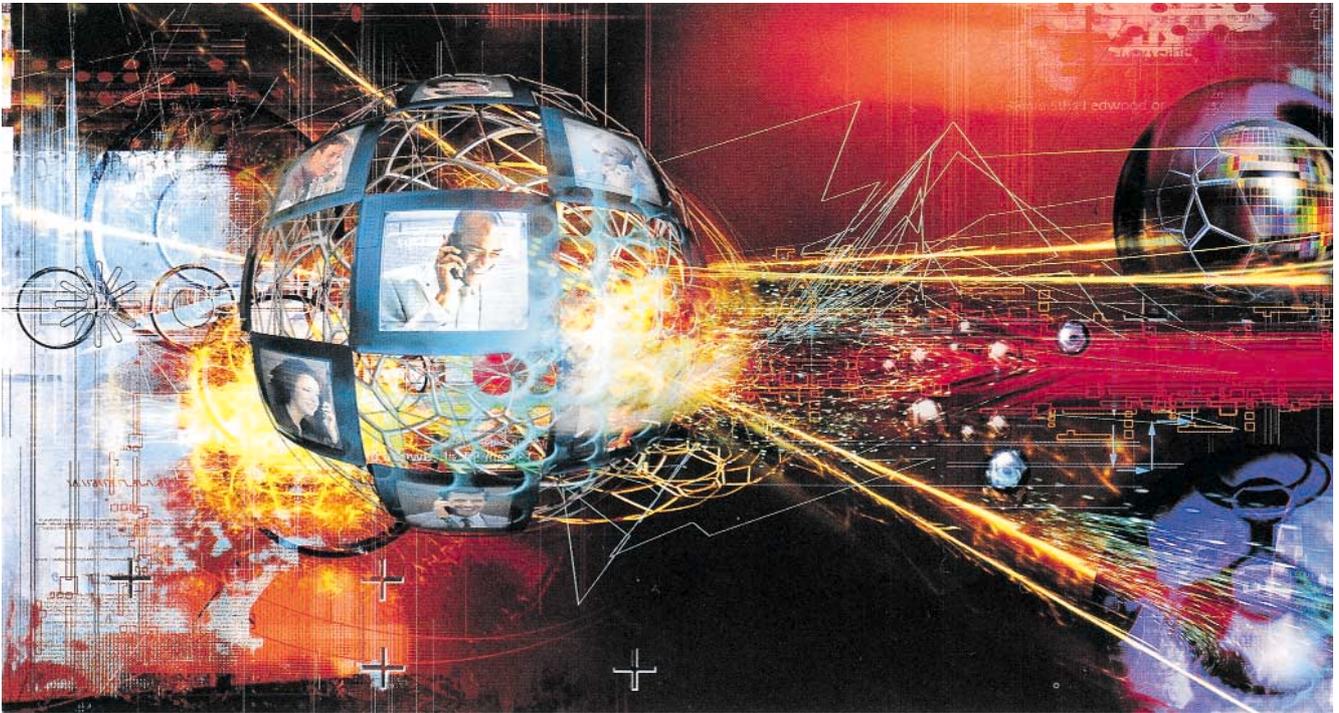
L'innovazione e la qualità sono campi d'intervento sempre più importanti per le imprese che, in concorrenza con i paesi in via di sviluppo, devono puntare su fattori di competitività che esulano dal mero costo del lavoro.

È opportuno proseguire l'azione in questi ambiti già intrapresa da anni dalla Camera, favorendo:

- l'informazione sulle nuove tecnologie, sulle normative tecniche di prodotto, sulle agevolazioni per l'inserimento di sistemi di qualità aziendale;
- lo sviluppo di progettualità ampie che possano beneficiare di sostegni pubblici;
- l'assistenza ed il supporto nell'individuazione dei fabbisogni di innovazione;



- la ricerca e l'informazione brevettuale, la redazione di report informativi sullo stato dell'arte delle tecnologie, i servizi di monitoraggio tecnologico e le analisi di fattibilità tecnico-economica dei singoli progetti di innovazione;
- lo sviluppo di contatti e relazioni internazionali per la ricerca e l'offerta di tecnologie.



Nel prossimo triennio, in particolare, il potenziamento delle capacità di risposta dell'Ente camerale verso le PMI sulla tematica dell'innovazione tecnologica verrà realizzato attraverso l'imminente trasformazione del proprio Centro PIP (Patent Information Point), punto di informazione brevettuale accreditato dalla European Patent Organization e realizzato sulla base del Programma di Cooperazione tra Ufficio Europeo Brevetti e Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, in **Centro PATLIB (Patent Library)**. Il servizio offerto dal Centro PATLIB ha un alto valore aggiunto per gli utenti che vi si rivolgono, in quanto, accedendo alle descrizioni e alle immagini delle invenzioni depositate, essi si possono giovare delle informazioni acquisite non solo per venire a conoscenza della singola scoperta, ma anche e soprattutto per monitorare, a livello internazionale, lo stato dell'arte dei singoli settori tecnologici, risparmiando nel settore della ricerca tecnologica ed identificando le tendenze di evoluzione tecnologica dei mercati al fine di orientare le proprie politiche di ricerca verso "nicchie" di sviluppo meno "battute" e, quindi, con maggiori potenzialità di sviluppo.

Obiettivo non meno importante è quello di proteggere i propri prodotti dalla contraffazione e dall'imitazione anche sui mercati stranieri.

Il fatto di poter disporre di una raccolta vasta e composita di informazioni brevettuali è particolarmente utile ai piccoli imprenditori ed ai privati, che hanno l'opportunità, attraverso que-

sti documenti, di individuare potenziali partnership con l'estero ed accedere ai fondi comuni per l'innovazione.

Questo tipo di informazione si dimostra altrettanto utile per coloro i quali intendano concedere a terzi, a titolo oneroso, le licenze per l'attuazione dei brevetti nel caso in cui essi non dispongano di adeguata capacità produttiva. È inoltre importante segnalare che le prime pagine dei testi completi dei brevetti riportano informazioni precise sugli inventori e sui depositanti: nell'ottica del marketing, questa è un'opportunità preziosa che permette di individuare i giusti interlocutori cui proporre prodotti e servizi per migliorarne o integrarne i brevetti.

LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Definire questo obiettivo come strategico equivale a riconoscere nel fattore umano un elemento prioritario per accrescere la competitività dell'intero sistema produttivo, favorire l'attrazione di investimenti, valorizzando non solo l'alto livello di scolarizzazione delle leve giovanili, ma anche la crescente propensione ad avviare nuove attività e a fare della cultura d'impresa un nuovo volano per lo sviluppo economico e sociale della Provincia.

L'azione dell'Ente camerale sarà quindi quella di sviluppare azioni di orientamento e di accompagnamento al lavoro, sostenere la creazione di nuove attività imprenditoriali, erogare formazione specialistica, realizzare attività di alta formazione per neo laureati, favorire l'inserimento professionale attraverso borse di studio e contributi finanziari alle imprese.

Verranno quindi intraprese azioni miranti a facilitare la metodologia didattica dell'alternanza prevista dall'art. 4 della legge 53/2003, il cui obiettivo è quello di facilitare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, alternando momenti di apprendimento tra scuola e azienda, favorendo così un progressivo avvicinamento tra il sistema formativo e il mercato del lavoro, attraverso la realizzazione di iniziative informative, formative e di laboratorio dirette a tutors scolastici dell'alternanza, studenti e tutors aziendali.

La Camera, inoltre, proseguirà le azioni sperimentali intraprese sui percorsi di orientamento al lavoro e raccordo formazione-imprese in piena coerenza con gli accordi stipulati con il sistema regionale della formazione.





Nel contempo verranno progettati interventi formativi mirati sulle tematiche gestionali, allo scopo di favorire il raggiungimento di una cultura tecnica di base che consenta agli aspiranti imprenditori di impostare correttamente i propri piani d'impresa e verranno create sinergie con il sistema universitario dirette, in particolare, alla predisposizione di interventi di formazione post-diploma di nuove professionalità specializzate nel governo e nella promozione dei sistemi turistici locali.

Verranno, quindi, privilegiate quelle azioni volte alla valorizzazione del turismo sostenibile e volte a formare, attraverso il finanziamento di master e corsi di specializzazione, nuove categorie di tour-operator esperti nella diffusione di beni e servizi destinati al consumo turistico e nell'organizzazione dell'offerta territoriale.

Una particolare attenzione verrà inoltre dedicata alla formazione degli operatori del settore vitivinicolo ed olivicolo, attraverso l'organizzazione di corsi specialistici di enologia e di gestione pratica delle operazioni di cantina.

LA PROMOZIONE DELLA QUALITÀ

La qualità, intesa come un fattore strategico di gestione globale dell'impresa rappresenta uno degli elementi determinanti per la competitività dell'intero sistema economico.

Il sistema imprenditoriale ha compreso da tempo la rilevanza dei principi della qualità, adottandoli in modo crescente come punto di riferimento nelle sfide dei mercati.

Un aspetto al quale la Camera di Commercio di Chieti sarà fortemente sensibile anche per il prossimo triennio. Per tale ragione l'Ente camerale intende ribadire il proprio impegno per la diffusione della cultura della qualità, favorendo in ogni mo-



do l'adozione dei suoi principi da parte del sistema produttivo locale.

In tale ambito, dovranno essere studiate anche quelle iniziative volte a diffondere il rispetto dei principi della sicurezza del lavoro nei diversi comparti produttivi che caratterizzano il sistema economico provinciale, come già è avvenuto nel comparto industriale, attraverso la redazione e la diffusione di apposite Guide.

Ma la certificazione di qualità comprende anche gli aspetti ambientali ed etici ed è un importante passo verso un modello economico territoriale dinamico ed efficiente che, incardinato sul binomio qualità-competitività, sia in grado di procedere sul crinale della modernizzazione e dello sviluppo.

In tale ottica, la Camera di Commercio di Chieti parteciperà al-



le iniziative di sensibilizzazione e di sviluppo di un Progetto, promosso a livello nazionale in virtù di un Protocollo d'Intesa tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Unioncamere, volto a diffondere la cultura della responsabilità sociale presso le imprese ed a sensibilizzarle all'adozione di comportamenti socialmente responsabili. È prevista la costituzione di un Servizio di informazione alle imprese sulle pratiche di Responsabilità Sociale che miri a diffondere la cultura della responsabilità sociale come fattore chiave della crescita competitiva delle imprese, nonché ad individuare e sviluppare un approccio

flessibile e “personalizzato” per le PMI, che si fondi su azioni di informazione capillare sul territorio e proponga soluzioni adatte al loro assetto organizzativo e al contesto in cui operano.

Ma lo sviluppo delle certificazioni di qualità è di importanza strategica anche nel comparto agro-alimentare.

I prodotti agro-alimentari tipici costituiscono per il territorio provinciale una grande ricchezza, da valorizzare sia in chiave di promozione turistica che per il rilancio dell’economia territoriale.

Se formalmente in questa tipologia di prodotti il ruolo assunto dal processo produttivo è determinante, è comunque indubbio che il territorio vi gioca una parte importante, dal momento che esso suggerisce nuove associazioni (il paesaggio, il clima, la storia, la cultura) e si presenta come il vero custode delle lavorazioni tradizionali. Per tali motivi, proprio sui prodotti tradizionali si è da tempo concentrata l’attenzione dell’Ente camerale che, consapevole della varietà e della ricchezza del patrimonio alimentare del nostro territorio, ha avviato iniziative di salvaguardia e valorizzazione.

Le attività di promozione e di valorizzazione hanno posto in primo piano l’esigenza di garantire la qualità dei prodotti agro-alimentari tramite l’adozione di appropriate procedure di certificazione dell’origine e della denominazione dei prodotti, al fine di garantire al produttore un segmento di mercato di eccellenza in grado di assorbire la domanda dei consumatori più esigenti.

In tale ottica la Camera di Commercio di Chieti intende ottenere, da parte del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali, il rinnovo della designazione ad Autorità pubblica incaricata di espletare le funzioni di certificazione e controllo, previste dall’art. 10 del Regolamento CEE 2081/92, dell’olio extra-vergine di oliva DOP “Colline Teatine”.





La Camera, inoltre, promuoverà la redazione di un nuovo disciplinare di produzione che snellisca le procedure formali e contenga elementi tesi a far diventare lo stesso di generale riferimento regionale, pur prevedendo di mantenere, nelle etichette delle confezioni di olio, una menzione di origine geografica per conservare un legame più profondo con il territorio.

Parallelamente verranno portate a termine tutte le attività necessarie alla registrazione della Denominazione di Origine Protetta (DOP) per i prodotti tradizionali Miele d'Abruzzo, Carciofo di Cupello, Ventricina del Vastese, Vino Cotto e per la registrazione della Indicazione Geografica Protetta (IGP) per i prodotti tradizionali Pane di Cappelli e Ciliegie di Giuliano Teatino.

Successivamente alla registrazione delle denominazioni di origine su citate la Camera dovrà ottenere, da parte del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali, la designazione ad Autorità pubblica incaricata di espletare le funzioni di certificazione e controllo e procedere alla costituzione ed all'accreditamento di Panel professionali di assaggiatori, per la valutazione ed il controllo delle caratteristiche organolettiche dei prodotti DOP e IGP.

In attesa delle predette registrazioni, si continuerà nell'azione di promozione dei marchi collettivi comunitari di qualità già registrati per la "Ventricina del Vastese" ed il "Carciofo di Cupello".

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E I SERVIZI ALLE P.M.I.

Nel corso dell'ultimo anno le caratteristiche dei mercati competitivi di riferimento, nell'evidenziare segnali di lenta ripresa, hanno accentuato la loro connotazione.

Il gioco competitivo è sempre più portato avanti su di un terreno, quello transnazionale, che rende ancora più necessario, per il tessuto imprenditoriale locale, dotarsi di strumenti e risorse adeguati.

In questo contesto l'azione della Camera di Commercio, attraverso la propria azienda speciale "Agenzia di Sviluppo", dovrà essere prioritariamente rivolta a fornire supporti operativi immediatamente spendibili sul mercato da parte delle PMI provinciali attraverso:



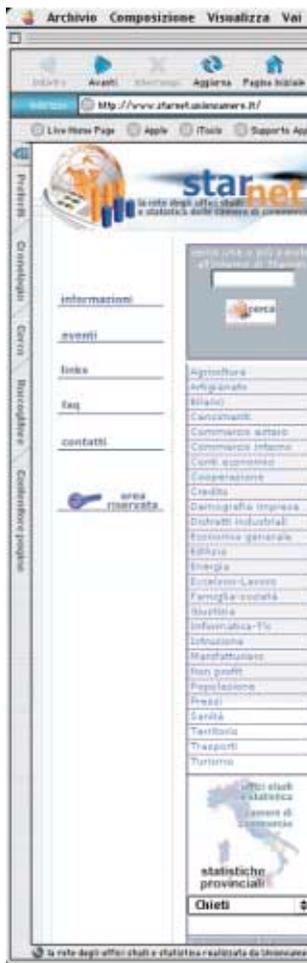
- la creazione di una rete di sportelli operativi di informazione, primo orientamento ed assistenza nei mercati esteri. Questo sarà possibile tanto proseguendo le attività già in corso di realizzazione con i progetti PARSEC C8 (co-finanziato dalla Legge 84/2001 per i Balcani) nonché con il progetto L.O.D.E. (co-finanziato nell'ambito del Programma Iniziativa Comunitaria Interreg III A Transfrontaliero Adriatico) quanto consolidando i rapporti con gli altri sportelli della rete degli Euro Info Centre ed aderendo alle iniziative realizzate dal sistema camerale italiano specificamente votate alla definizione di desk operativi all'estero;



- la partecipazione ad iniziative promozionali di filiere e distretti industriali;
- la promozione e la partecipazione e missioni economiche in Paesi di interesse per l'economia provinciale;
- la realizzazione di eventi per la diffusione delle opportunità offerte da Paesi esteri;
- la partecipazione a programmi regionali, nazionali e comunitari di supporto ai processi di internazionalizzazione;
- l'assistenza diretta alle PMI per l'adeguamento di prodotti, servizi e procedure alle regole del Mercato Unico;
- la realizzazione di sessioni formative sulle tematiche dell'internazionalizzazione;
- la partecipazione attiva allo sportello regionale per l'internazionalizzazione;
- lo sviluppo di servizi di assistenza per la realizzazione di accordi di partenariato internazionale tra le imprese attraverso l'utilizzo di strumenti informativi di supporto sia comunitari sia progettati ad hoc.

Con riferimento allo sviluppo dei servizi per P.M.I. la Camera, attraverso il prioritario coinvolgimento della Agenzia di Sviluppo, dovrà essere impegnata nella progettazione e nella implementazione di azioni che favoriscano il raggiungimento di elevati livelli di efficacia ed efficienza dei sistemi gestionali delle imprese locali.

L'attenzione, in questo senso, dovrà essere rivolta alle imprese già insediate quanto a quelle di nuova prossima costituzione. In



una logica di piena coerenza e continuità con le attività previste nei passati periodi di programmazione, la Camera dovrà:

- realizzare le annualità del Progetto "Servizi alle PMI" attraverso le quali supportare la progettazione e la realizzazione di interventi di miglioramento organizzativo favorendo l'utilizzo di servizi reali alle imprese d'eccellenza;
- realizzare interventi di assistenza mirati a preparare le piccole e piccolissime imprese a sostenere l'esame dell'affidabilità bancaria alla luce degli effetti indotti dall'Accordo Basilea 2;
- utilizzare tutte le opportunità offerte dagli strumenti comunitari, nazionali e regionali per promuovere azioni di sistema volte a migliorare le condizioni relative a comparti produttivi, operatori economici e forze lavoro.

IL MONITORAGGIO ECONOMICO

L'informazione economico-statistica e le funzioni ad essa strettamente connesse di osservatorio congiunturale delle economie locali, rappresentano tradizionali e ben radicate attività delle Camere di Commercio. La definizione delle azioni orientate a promuovere lo sviluppo di un sistema territoriale non può, infatti, prescindere da una approfondita conoscenza del sistema stesso e dal monitoraggio continuo della sua evoluzione.

È indubbia la centralità del ruolo della conoscenza come risorsa strategica: in uno scenario dove le conoscenze e le certezze di ieri sembrano inadeguate o insufficienti, grande spazio dovrà essere riservato agli ambiti dello studio, dell'analisi e del confronto intorno ai sistemi economici territoriali.

È in seno a questa funzione che la Camera di Commercio di Chieti dovrà trovare orientamento e ispirazione per intraprendere percorsi di intervento più puntuali.

Le funzioni di studio e di programmazione nei prossimi tre anni dovranno, quindi, conoscere un rafforzamento negli ambiti dell'approfondimento e delle analisi della realtà circostante, quale volano di nuova conoscenza.

Andranno curati gli aspetti di diffusione e accessibilità all'informazione per gli operatori economici, le azioni di coordinamento nel monitoraggio economico, di miglioramento delle metodologie di indagine congiunturale e di elaborazione dei dati, che consentiranno di attivare un processo di ulteriore qua-





lificazione in questo campo, che deve tendere anche ad accreditare la rete degli studi camerali come punto di riferimento per procedere nello sviluppo del SISTAN (Servizio Nazionale di Statistica).

In termini strettamente operativi si prevede di:

- realizzare uno studio sul posizionamento competitivo ed europeo della provincia di Chieti, anche attraverso una serie di collaborazioni con Istituti di ricerca ed Università;
- procedere alla redazione di un Annuario Statistico Provinciale;
- potenziare le iniziative di informazione economica da attuare nell'ambito della "Giornata dell'Economia", un appuntamento nazionale e locale fondamentale per approfondire la dimensione territoriale dei fenomeni economici e cogliere le interdipendenze tra le imprese e il territorio;
- procedere all'ampliamento della rilevazione Excelsior, l'indagine annuale sui fabbisogni di professionalità delle imprese, al fine di ottenere dati statisticamente significativi per talune circoscrizioni territoriali, quali i distretti industriali;
- istituire un Comitato di Sorveglianza/Osservatorio Permanente avente il compito di monitorare costantemente il processo di formazione dei prezzi dei prodotti agro-alimentari, al fine di scongiurare rincari ingiustificati e manovre speculative, composto dai rappresentanti pubblici deputati e dalle organizzazioni interprofessionali riconosciute ed aperto alle rappresentanze di tutti gli operatori di filiera.

IL MARKETING TURISTICO-TERRITORIALE

Nell'era del mercato globale e della multi-localizzazione delle attività produttive, la concorrenza non si gioca più solo a livello di singola impresa, ma di sistemi territoriali: in altri termini, nella nuova economia aperta ed informatizzata è il territorio ad entrare in competizione.

Si può affermare che tale competizione fra territori si compone schematicamente di tre elementi:

- attrazione di risorse ed investimenti provenienti dall'esterno,
- aumento della competitività delle imprese locali,
- costruzione di un'immagine favorevole del luogo.

La Camera di Commercio di Chieti intende avviare nel prossimo triennio azioni che andranno ad interessare tutti i fattori chiave della competizione territoriale sopra richiamati, avva-



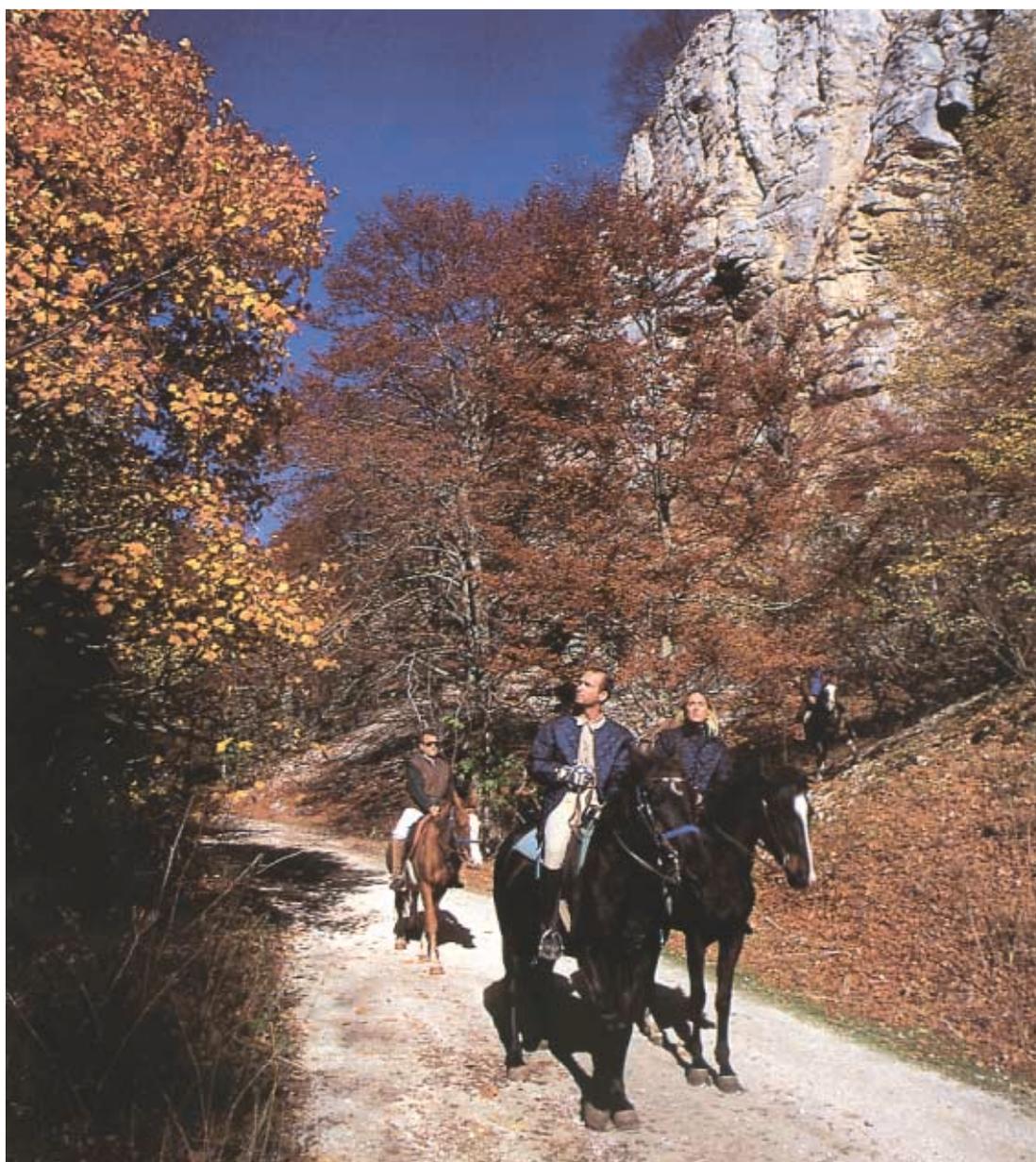
lendosi ovviamente della collaborazione di ogni struttura locale (Associazioni, Enti ed Organismi pubblici e privati) che si proporrà gli stessi obiettivi.

Identificazione delle opportunità localizzative e attuazione di politiche di marketing di prodotti artistici e tradizionali sono due degli obiettivi a cui tenderà l'azione camerale, finalizzata all'aumento della competitività e dell'attrattività del territorio.

Il completamento di quest'opera di valorizzazione del sistema locale non potrà prescindere da un adeguato impegno sul fronte, caratterizzato da forte trasversalità, del potenziamento dell'immagine e della visibilità all'esterno.

Un ruolo centrale nella realizzazione di quest'ultimo obiettivo sarà giocato anche dalle strategie delineate in tema di marketing turistico, la cui valenza in termini di interconnessione con le altre attività economiche è unanimamente riconosciuta.

In tale contesto l'Ente camerale intende promuovere nei prossimi tre anni le seguenti linee di intervento:



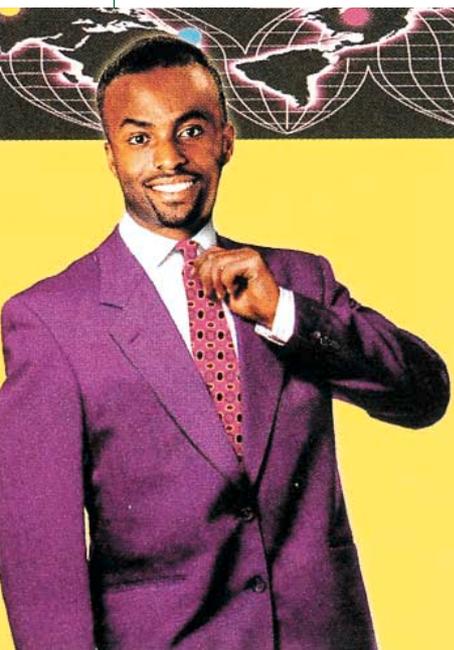


- incentivare lo sviluppo dei sistemi turistici locali, intesi come ambienti comprensivi delle risorse del territorio, delle imprese turistiche e di una rete di infrastrutture e servizi che qualificano l'area;
- identificare e promuovere percorsi storico-culturali-gastronomici per valorizzare itinerari che guidino il visitatore alla conoscenza approfondita del territorio e lo spingano ad ampliare le sue prospettive culturali con la visita a luoghi che di solito sono esclusi dagli itinerari turistici tradizionali;
- affermare, sul fronte della domanda, un marchio turistico di qualità della provincia di Chieti sul mercato nazionale ed estero, tramite azioni promozionali dirette o indirette volte a stimolare l'incoming;
- realizzare un Marchio di Qualità "a tutela dell'ospite", ovvero un elemento distintivo a garanzia della qualità del servizio recettivo provinciale;
- attivare una efficace e mirata azione di marketing mediante l'individuazione di specifici prodotti in relazione alle richieste dei diversi mercati;
- disegnare sul territorio un sistema di promozione, informazione e accoglienza al turista che operi in una logica di rete, coinvolgendo a vari livelli Istituzioni, Associazioni di Categoria, operatori privati.

LA REGOLAZIONE DEL MERCATO

La Camera di Commercio di Chieti è decisa ad interpretare al meglio il ruolo che il legislatore le ha voluto riconoscere in materia di promozione e coordinamento di iniziative e servizi che favoriscano migliori condizioni di equilibrio nel mercato fra consumatori e imprese. Al fine, pertanto, di potenziare le funzioni di controllo e vigilanza sul mercato, in termini di garanzia di maggiore trasparenza e correttezza delle relazioni, quale ulteriore occasione per dare modo alle imprese di operare in un contesto consapevole e chiaramente intellegibile, vengono in-





dividuate alcune azioni programmatiche, che saranno sviluppate secondo le esigenze dell'ordinamento e delle istanze locali, riferite essenzialmente allo sviluppo delle forme di giustizia alternativa (arbitrato e conciliazione) ed alla tutela e regolazione di mercato (mediante introduzione di contratti tipo, analisi e controllo di clausole inique, pubblicazione degli usi e consuetudini).

Nel più generale quadro delle funzioni di regolazione di mercato si annoverano anche le attività in materia di metrologia legale e di tutela della proprietà industriale ed intellettuale, elementi importanti del patrimonio aziendale, che saranno adeguatamente potenziate al fine di renderle più vicine e rispondenti alle esigenze degli utenti.

In termini più strettamente operativi, nel prossimo triennio si prevede l'istituzione di uno "Sportello per la tutela del mercato".

Lo Sportello fornirà un primo orientamento per risolvere le controversie originate da rapporti commerciali, aiutando il consumatore ad inquadrare il tipo di controversia ed indirizzandolo verso l'organismo più adatto a risolverla (associazioni dei consumatori, difensore civico, sportello di conciliazione, camera arbitrale, giudice di pace, ecc.).

Al fine di contribuire alla diffusione degli aspetti giuridici dei contratti che hanno particolare rilevanza per il consumatore, lo Sportello potrà realizzare, altresì, depliant informativi su specifici argomenti, quali i contratti a distanza, i viaggi tutto compreso, la normativa sulla sicurezza dei prodotti, la pubblicità ingannevole, le Authorities dei servizi pubblici, il contratto informatico.

In tema di risoluzione extragiudiziale delle controversie commerciali e con i consumatori, nel prossimo triennio verrà svolta un'azione capillare di promozione e di diffusione del Servizio di Conciliazione, quanto mai urgente alla luce del decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 5.

Il predetto decreto ha difatti ridefinito i procedimenti in materia di diritto societario e di intermediazione finanziaria, nonché



in materia bancaria e creditizia, ampliando il raggio d'azione della conciliazione camerale, estendendola alle controversie in materia societaria inerenti materie quali i rapporti sociali, il trasferimento delle partecipazioni sociali, i patti parasociali e i rapporti in materia di intermediazione mobiliare, servizi e contratti di investimento, fondi di investimento, contratti di borsa. Entro il prossimo triennio si procederà, quindi, all'attivazione di convenzioni e protocolli di intesa con ordini e collegi professionali (avvocati, commercialisti, ecc.), al fine di convogliare preferenzialmente presso l'Ente camerale le richieste di con-



ciliazione in materia societaria, nonché ad organizzare corsi di formazione base e specifici in materia societaria diretti alla formazione ed alla specializzazione di conciliatori camerale.

Contemporaneamente si procederà a sottoscrivere Protocolli di Intesa con i Tribunali e con gli Ordini Forensi di Chieti, Lanciano e Vasto, al fine di disciplinare una collaborazione che abbia per oggetto lo svolgimento di un esercizio di sperimentazione della cd. "conciliazione delegata", una procedura endo-processuale che pone a carico dei difensori delle parti litiganti, durante ogni fase e stadio della lite, l'obbligo di segnalare, ai magistrati ed alle stesse parti, la possibilità di attivare una procedura di conciliazione stragiudiziale presso la Camera di Commercio.

Si prevede anche la firma di una Convenzione da stipularsi tra la Camera di Commercio di Chieti ed i principali Comuni della Provincia di Chieti, che preveda il ricorso al servizio di conciliazione camerale per risolvere le controversie con i Comuni stessi aventi per oggetto il risarcimento di danni di valore economico predeterminato.

Infine, si procederà all'iscrizione della Camera di Commercio di Chieti all'Elenco degli organismi aderenti alla rete europea extragiudiziale (EEJ-Net). EEJ-Net (Rete extragiudiziale europea) è volta ad aiutare i consumatori a risolvere le vertenze transfrontaliere con imprese che forniscono beni e servizi. Per il sistema camerale, che vanta in Italia una posizione di primo piano nel campo della giustizia alternativa, questa occasione rappresenta un'ulteriore legittimazione nel contesto comunitario dei servizi extragiudiziali di risoluzione delle controversie.

Si conferma, di conseguenza, la volontà dell'Ente camerale di procedere alla creazione della Camera Arbitrale, verificando, altresì, la possibilità che la stessa possa assumere valenza interprovinciale o, addirittura, interregionale.

La Camera Arbitrale organizzerà ed attuerà i servizi di arbitrato rituale ed irritale e di perizia contrattuale, promuoverà i servizi per la diffusione delle procedure arbitrali, organizzerà convegni, commissioni, intese, rapporti collaborativi ed azioni comuni con altre istituzioni arbitrali italiane e straniere.

Un ambito totalmente nuovo nel quale la Camera di Commercio prevede, nel prossimo triennio, di poter offrire un contributo significativo in tema di regolazione del mercato è quello relativo alla "predisposizione dei contratti-tipo e dei codici di autodisciplina".

L'attività di predisposizione e promozione di clausole-tipo e di contratti-tipo risponde alla duplice esigenza di verificare i comportamenti degli operatori professionali a fronte dei parametri normativi e delle specifiche esigenze di ogni settore e di fungere da stimolo ed ausilio all'autonomia privata, affinché dalla stessa scaturiscano soluzioni idonee a bilanciare i contrapposti interessi delle parti nella regolamentazione contrattuale dei loro rapporti.





Tale attività, alla luce della costituzione presso la Camera di Commercio di Chieti di una Commissione di controllo sulle clausole vessatorie presenti nei contratti, va vista come un ulteriore impegno dell'Ente teso a garantire a consumatori ed operatori economici schemi di contratti improntati alla chiarezza ed alla trasparenza e privi di clausole inique o vessatorie per una delle parti.

La Camera intende ovviamente focalizzare il proprio operato in quei settori nei quali si avverte, a livello locale, una maggiore esigenza di trasparenza o dai quali emerge la necessità di un supporto propositivo riconducibile alle modalità del contratto-tipo.

D'altro canto, anche l'elaborazione di codici di autodisciplina rappresenta un'esigenza molto sentita negli odierni mercati, dove le grandi imprese spesso finiscono con l'imporre proprie regole alle controparti e dove, quindi, il corretto funzionamento è senz'altro agevolato dalla presenza di regole contrattuali trasparenti e certe.

Nel prossimo triennio si cercherà di promuovere la cultura autodisciplinare quale strumento di regolazione del mercato finalizzato a rendere più trasparente e competitivo il mondo degli affari ed a garantire una maggiore "etica" del mercato.

L'intento della Camera di Commercio sarà, dunque, non quello di imporre regole, bensì di promuovere l'autodisciplina dei soggetti privati attraverso un'opera propositiva, informativa e di mediazione tra gli interessi delle parti, sempre votata a stimolare la massima collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti.

In tema di controllo sulla presenza di clausole inique nei contratti si prevede altresì di attribuire alla istituita Commissione di

controllo il compito di procedere, su richiesta del professionista interessato, al rilascio di un certificato che attesti l'esito positivo del controllo e legittimi all'uso di un marchio, che la Camera di Commercio provvederà a registrare, quale simbolo di garanzia, agli occhi di tutti i consumatori, dell'avvenuto controllo.

Sempre nel prossimo triennio verrà inoltre attivata la procedura di Revisione degli Usi e delle Consuetudini della Provincia di Chieti, al fine di disporre di uno strumento che favorisca la nascita di rapporti commerciali corretti e trasparenti.

Tutela della proprietà industriale e intellettuale

L'Ente Camerale dovrà attrezzarsi per il rilascio dei nuovi marchi nazionali per la tutela del made in Italy sui mercati internazionali: si tratta del marchio "Integralmente Italiano" che servirà a contrassegnare tutti i prodotti realizzati interamente in Italia e del marchio "Stile italiano - Italian design" che consentirà ai consumatori di identificare i prodotti particolarmente originali e con forte dose di creatività ideati in Italia.

Metrologia Legale

Con riferimento alle funzioni esercitate dagli uffici metrici provinciali, nel prossimo triennio si prevede, in particolare, di procedere ad una prima revisione dell'elenco utenti e fabbricanti



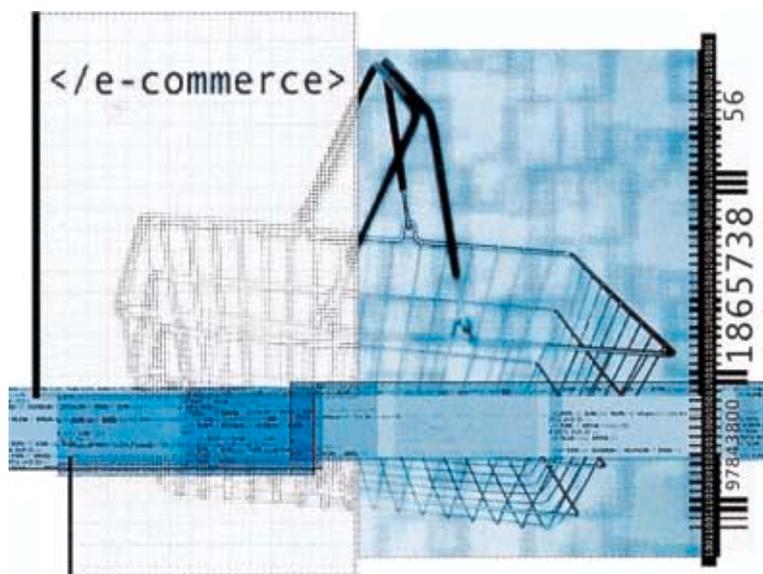
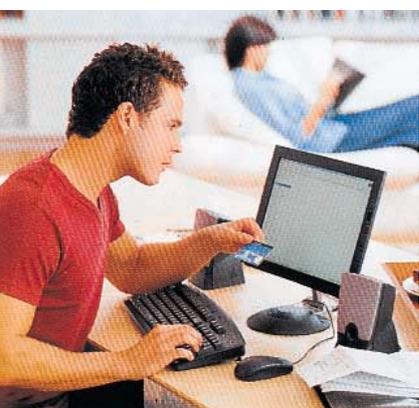
metrici e di intensificato il piano delle attività ispettive, comprendo l'intera gamma dei possibili interventi che il servizio, dal punto di vista normativo, è competente ad effettuare, con particolare riguardo alle funzioni di vigilanza e controllo sul settore dei metalli preziosi, al fine di consolidare il ruolo della Camera di Commercio come regolatore del mercato.

LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA PER LE IMPRESE

L'informatizzazione dei servizi pubblici riduce sensibilmente gli oneri dell'impresa per gli adempimenti amministrativi. L'obiettivo strategico, non solo della Camera di Chieti, ma di tutte le Camere di Commercio è di contribuire ad abbattere decisamente gli oneri delle imprese per la regolarizzazione amministrativa della loro attività e su questo fronte le Camere sono all'avanguardia avendo svolto un ruolo di "pionieri": basti pensare alla firma digitale. Con la diffusione della smart-card e la trasmissione telematica degli atti societari, non sono più le imprese a venire presso le nostre sedi, ma noi stessi che ci rechiamo a casa loro. E questo significa per le imprese efficienza, rapidità, capacità di dialogare in tempo reale e quindi risparmio. Per questo è stato avviato dal sistema camerale la digitalizzazione degli adempimenti anche in altre sfere delle nostre attribuzioni: l'automazione della trasmissione delle domande di deposito di marchi e brevetti, l'invio telematico del modello unico di dichiarazione ambientale (MUD), la denuncia telematica delle uve DOC integrata con quelle destinate alla produzione dei vini IGT, nonché la semplificazione di alcuni adempimenti a carico delle imprese agricole da realizzarsi tramite l'ausilio dei Centri di Assistenza Agricola.

Il Regolamento che disciplina l'utilizzazione della Carta Nazionale dei Servizi (D.P.R. 2 marzo 2004, n. 117) offre alla Camera l'opportunità di contribuire ulteriormente alla diffusione dei supporti digitali, aumentando il numero dei servizi cui è possibile aver accesso.

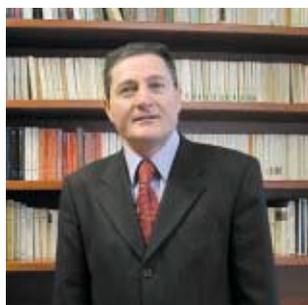
Infatti, la CNS, oltre a consentire l'accesso telematico ai servizi resi disponibili dalle Pubbliche Amministrazioni, potrà offrire



ai legali rappresentanti delle imprese l'accesso gratuito ai seguenti servizi legati alla "posizione" della propria impresa nel registro delle Imprese:

1. Visura ordinaria, visura storica e visura artigiana;
2. Modello di dichiarazione sostitutiva del certificato del Registro delle Imprese;
3. Statuti, atti e bilanci depositati;
4. Situazione dei pagamenti del diritto annuale;
5. Stato di avanzamento delle proprie pratiche nel Registro delle Imprese.

La CSN delle Camere conterrà anche il certificato di sottoscrizione per la firma digitale a valore legale di atti e documenti. Inoltre la sottoscrizione di accordi con altre Pubbliche Amministrazioni locali o centrali e la compatibilità con ulteriori servizi (dati sanitari, informazioni anagrafiche del comune ecc.) potranno contribuire alla diffusione capillare e all'utilizzo della CNS anche al di fuori del Sistema Camerale.



Adriano Lunelli

L'ADEGUAMENTO ORGANIZZATIVO E LA PROMOZIONE DELL'IMMAGINE DELL'ENTE

Detti obiettivi saranno perseguiti, in particolare, mediante l'introduzione del Controllo di gestione e del Bilancio sociale.

Nell'esercizio 2005 sarà introdotto, in via sperimentale, il controllo di gestione relativamente alle spese per il personale ed alle spese telefoniche.

Il controllo di gestione permetterà di monitorare, a scadenze periodiche, l'impiego delle risorse attribuite ai dirigenti, in modo da consentire a questi l'adozione di tempestive misure atte a modificare o integrare le attività previste per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Nel corso dell'esercizio 2005 sarà avviata l'iniziativa della elaborazione del bilancio sociale, mediante l'utilizzo di risorse proprie nonché di quelle eventualmente assegnate a valere sul fondo di perequazione 2003, per il quale è stata già inoltrata la relativa domanda.

Attraverso la redazione e diffusione del bilancio sociale questa Amministrazione si prefigge lo scopo di comunicare a tutti i portatori di interessi (c.d. stakeholders) il valore aggiunto prodotto ed a loro trasferito dalla Camera di Chieti.

Il bilancio sociale verrà pertanto elaborato in modo che non

I nuovi consiglieri della Camera di Commercio





I nuovi membri della giunta della Camera di Commercio

consista in un mero documento contabile ma che sia il risultato finale di un processo di rendicontazione sociale, che coinvolga l'intera struttura camerale e gli stakeholders di riferimento.

Detto processo prende l'avvio dalla volontà degli organi direzionali della Camera di gestire il rapporto con i propri stakeholders non lasciandolo al caso, ma stabilendo con essi una relazione strutturata e duratura.

IL MIGLIORAMENTO DELLA DOTAZIONE INFRASTRUTTURALE

Sono in corso di realizzazione e da realizzare nel corso dell'anno 2005 le seguenti opere, riguardanti la sede camerale centrale:

- restauro conservativo con adeguamento impianti tecnologici del 1° piano, compresa la sostituzione delle finestre e delle porte;
- ripulitura delle facciate esterne e del portico sottostante;
- realizzazione dell'impianto di condizionamento al 2° piano.



Va sempre più concretizzandosi la realizzazione del progetto pilota presso la nostra area dell'ex Foro Boario; come è noto l'area ha una estensione di circa 65.000 mq. Ed è situata al centro dell'area metropolitana Chieti - Pescara, nelle vicinanze dell'uscita dell'asse attrezzato, dell'aeroporto e dell'interporto.

Le potenzialità dell'area sono quindi ampie, ma la carenza più rilevante alla quale essa potrà sopperire è stata individuata dall'attuale amministrazione in quella di un Centro espositivo e congressuale nonché di servizi alle Imprese, che raccolga e dia corpo a una serie di istanze territoriali, che fino ad oggi non hanno potuto svilupparsi per mancanza di una simile qualificata struttura.

In particolare, una volta ultimato, l'intero complesso risulterà così strutturato:

- edificio "storico" principale esistente recuperato a direzionale (già ristrutturato);
- spazi espositivi permanenti e/o periodici per complessivi 6.500 mq circa;
- spazi per attività congressuali;
- spazi per servizi alle imprese;
- spazi direzionali per attività di informazione e di sportello.





Ad oggi sono state già completamente realizzate le seguenti opere:

- recupero, ristrutturazione e ampliamento dell'edificio principale dove sono stati ospitati, in locali idonei ed altamente funzionali, tutti gli uffici operativi camerali;
- ristrutturazione e completamento della recinzione dell'intero complesso;
- impianto antincendio e di irrigazione dell'intera area;
- sistemazione dell'area a verde e realizzazione di un percorso vita con elementi di arredo lungo l'intero percorso;
- illuminazione e sistemazione a parcheggio delle aree antistanti l'edificio principale;
- demolizione della stalla e di alcuni corpi di fabbrica precedentemente adibiti a servizi.

Sono invece in corso di realizzazione e da realizzare nel corso dell'anno 2005 le seguenti opere:

- ristrutturazione e accorpamento, a due a due, delle quattro pensiline esistenti aventi ognuna le dimensioni di m. 7,50 x 52,68 e distanti tra loro m. 6,60; complessivamente sarà ricavata una superficie coperta, completamente attrezzata, di circa 2.200 mq., da destinare a spazi espositivi per la P.M.I.;
- realizzazione di una casa da adibire ad uso alloggio del custode e ristrutturazione ad uso ufficio dell'attuale abitazione del custode posta all'interno dell'edificio principale;
- realizzazione di un auditorium - sala polifunzionale con 300/400 posti a sedere;
- realizzazione di un centro espositivo con superficie coperta e completamente attrezzata di circa 4.000 mq.

Al finanziamento di tali opere saranno destinate le risorse già impegnate per la nuova sede camerale.

Va precisato, infine, che il Centro Espositivo e di servizi potrebbe essere ancor più ampliato ed attrezzato qualora intervenissero ulteriori finanziamenti derivanti dall'inserimento nel Progetto PRUSST già approvato dalla Comunità Europea. 



Torna Cala Lenta per promuovere la Costa dei Trabocchi

di Francesca Renzi

Torna Cala Lenta la bellissima manifestazione turistico ed enogastronomica della Costa dei Trabocchi che in questa seconda edizione è ancora più ricca di appuntamenti e novità.

Al chiaro di luna piena la seconda edizione di **Cala Lenta - Profumi e sapori della Costa dei Trabocchi** dal 24 al 26 giugno 2005: pescaturismo, degustazioni, cene tematiche, eventi culturali.

Torna Cala Lenta la bellissima manifestazione turistico ed enogastronomica della Costa dei Trabocchi che in questa seconda edizione è ancora più ricca di appuntamenti e novità. Il successo della prima edizione che ha richiamato centinaia di turisti provenienti da ogni parte d'Italia ha consentito di far conoscere da vicino l'affascinante territorio della costa dei Trabocchi, con le sue splendide spiagge di questo tratto di mare ancora incontaminato, anche quest'anno premiato dal riconoscimento di numerose Bandiere blu, con i suoi caratteristici borghi e con il suo ricco patrimonio agroalimentare. Per questo la Camera di Commercio di Chieti, insieme alla Provincia di Chieti e ad altri partner istituzionali e privati, ha voluto sostenere nuovamente l'iniziativa ideata dalla Condotta Slow Food di Lanciano-Vasto, che quest'anno potrà contare anche sul coinvolgimento dei comuni di Francavilla al Mare e di San Salvo e dunque potrà "allungare" il percorso goloso e culturale della manifestazione. Naturalmente protagonista di Cala Lenta sarà il mare: durante il giorno sarà possibile partecipare ad uscite in mare su imbarcazioni di pescaturismo, un'esperienza indimenticabile per conoscere le attività di bordo e conoscere meglio il pescato locale, per fare il bagno in baie solitarie e non raggiungibili dalla costa, per cimentarsi nella piccola pesca e gustare a bordo pesce freschissimo; e poi alla sera, sarà possibile gustare la cucina di mare tradizionale della zona - come la chitarra con i pelosi, la minestra di crostacei e patate, la frittura di paranza, il brodetto di pesce e la scapece - attraverso le cene che si svolgeranno nei tanti ristoranti che hanno aderito all'iniziativa con la proposta





di menu tematici, o attraverso le più suggestive cene sui trabocchi. Le bellezze architettoniche e culturali della costa chietina faranno da splendida cornice ad altri eventi di prestigio come all'interno del centro storico di San Vito Chetino, nella Torre del Gusto di Francavilla al Mare e nell'affascinante chiostro dell'Abbazia di San Giovanni in Venere a Fossacesia, dove esperti, chef e studiosi guideranno gli appassionati alla scoperta delle caratteristiche dei prodotti e delle preparazioni della costa chietina con i Laboratori del Gusto. Durante Cala Lenta gli appassionati si potranno anche conoscere il percorso di tracciabilità di un vino e dell'olio visitando, su appuntamento, le aziende vitivinicole e i frantoi del chetino. Il centro di San Vito Chetino, inoltre, tornerà ad animarsi con il Mercato del Gusto, luogo ideale per degustare e fare acquisti dei prodotti tipici locali, dai vini all'olio Dop "Colline Teatine", dai formaggi della tradizione agropastorale alle arance di San Vito e Fossacesia, dai salumi della Majella alla tradizione pastaia di Fara S. Martino, dagli ortaggi sott'olio agli oli agrumati della Frentania, fino alle specialità dolciarie come il bocconotto frentano. Altro appuntamento imperdibile sono le visite sui trabocchi, in particolare sul trabocco di Punta Turchino situato nel comune di San Vito Chetino, l'unico della costa chietina di proprietà pubblica e protagonista di una importante opera di recupero e di restauro. I lavori diretti dall'architetto Marcello Borrone, sono raccontati da una mostra fotografica e da un filmato proiettato nella sala conferenze del Comune di San Vito. Tra le altre importanti iniziative va segnalata la "Notte di San Giovanni" tra il 23-24 giugno, in occasione della quale il Comune di Francavilla al Mare allestirà un itinerario gustoso con i chioschi di quattro famiglie di pescatori, dislocati su un tratto di spiaggia di circa 500 metri illuminato dal chiarore dei falò e delle torce.



La cucina tipica

nei locali della costa

Il mare si presenta a Cala Lenta anche attraverso le migliori interpretazioni culinarie di chef e pescatori. Ecco quindi le cene tematiche con i piatti della tradizione marinara di questo tratto di costa preparati dagli oltre venti tra trattorie e i ristoranti selezionati che proporranno menu tradizionali studiati appositamente per il week end di Cala Lenta. Le cene sul trabocco sono invece l'appuntamento più suggestivo della manifestazione visto che alla bontà dei piatti si aggiunge lo scenario straordinario del mare e della luna piena. Quest'anno saranno si potrà cenare ascoltando il piacevole rumore del mare sui quattro trabocchi di Punta Rocciosa, Pesce Palombo, Punta Cavalluccio e il Trabocco Chiara.

*Per ogni informazione info: 0872.714195
email: info@calalenta.com.*

Cala Lenta, che prende il nome dai gesti antichi del traboccante che rilascia le cime e scende lentamente le reti a mare, anche per questa estate sarà dunque l'appuntamento più importante della costa chietina. Per tutti i turisti e gli appassionati che, con la complicità della luna piena, vorranno conoscere, apprezzare e "gustare" uno dei tratti costieri più affascinanti dell'Adriatico. 

Il Benchmarking, la cultura del confronto

Relazione presentata al Convegno
“La cultura del confronto ed il Benchmarking”
tenutosi a Pescara nei giorni 18-19 marzo 2004

Introduzione

Il tema racchiuso nel titolo è di quelli che favoriscono incursioni nel deposito della memoria e accendono i riflettori sulla nostra esperienza per scoprire, con sorpresa, che ci si muove su un terreno nel quale ci si può riconoscere in talune manifestazioni che riflettono con naturalezza lo spirito del confronto, a significare che sono radicate dentro di noi le radici dell'esercizio dell'attività comparativa.

A dimostrazione di ciò mi sia consentito rievocare alcuni episodi della mia vita passata e recente che suonano testimonianza viva della fondatezza di quanto sopra, e faccio appello alla benevola comprensione e pazienza nell'ascoltarmi. Non è detto, tuttavia, che questo procedere non possa essere occasione per ognuno per richiamare in sé episodi simili o diversi di cui si è stati protagonisti e pervenire, comunque, alle stesse conclusioni.

Il primo episodio apre la finestra su un ricordo da ragazzo, all'epoca delle scuole medie, vita di paese spensierata e dedita ai giochi più che allo studio; a fronte di scarso impegno e risultati scolastici deludenti, mio padre ripetutamente mi sprovava, non ascolta-

*di Fiorenzo Lizza
Professore Ordinario
di Economia aziendale
Facoltà di Scienze
Manageriali
Ud'A Chieti - Pescara*

Il tema racchiuso nel titolo è di quelli che favoriscono incursioni nel deposito della memoria e accendono i riflettori sulla nostra esperienza per scoprire, con sorpresa, che ci si muove su un terreno nel quale ci si può riconoscere in talune manifestazioni che riflettono con naturalezza lo spirito del confronto, a significare che sono radicate dentro di noi le radici dell'esercizio dell'attività comparativa.



to, ad applicarmi nel dovere di studente e mi proponeva come modello di comportamento da emulare l'esempio di alcuni compagni di classe dalla brillante carriera, in ciò sperando di stimolarmi ad una inversione di condotta e mettermi così alla pari. Ci fu, invero, una tardiva presa di coscienza favorita proprio dal confronto con dei compagni più impegnati che evitò il disastro finale. Oramai il meccanismo si era messo in moto. Corsi e ricorsi storici, da genitore mi sono ritrovato anch'io a rimproverare, talora, i figlioli lamentando uno scarso attaccamento allo studio e proponendo loro il confronto con i compagni di classe di valore più elevato. Evidentemente, si confida, nell'animo umano, nella forza persuasiva e fattiva dello spirito emulativo.



Il secondo episodio si cala sempre nel filone della scuola, questa volta dell'istituto tecnico commerciale, frequentato con passione e profitto. C'era in classe un carissimo amico, di cui purtroppo ho perso le tracce, che suscitava l'ammirazione collettiva dei compagni per il naturale talento che aveva nello scrivere soprattutto i temi; un artista della penna, un poeta dei sentimenti, una inesauribile originalità nel dettato, rare virtù in un giovanotto; brillava in questo campo senza pari, malgrado si confondesse nella massa per lo studio a tutto tondo. Al di là dei massimi voti che coronavano i suoi elaborati, si levava la richiesta unanime al professore di materie letterarie per leggere in aula gli svolgimenti; si restava incantati ad ascoltarli con piacevolezza nel più assoluto silenzio, con uno spontaneo applauso finale. In cuor mio l'eroe letterario si proponeva come un modello di riferimento che accendeva il desiderio di avviarmi alla dura pratica per migliorare ed affinare gli strumenti dello scri-



vere, non per competere con l'eletto ma almeno per conferire alla mia prosa ricchezza espressiva, rigore di metodo, scorrevolezza letteraria. Oso pensare che gli sforzi e la costanza nel tempo abbiano prodotto qualche utile risultato.

Va sottolineata la singolare concordanza che talora è dato riscontrare tra ciò che accade al di fuori di noi e gli aneliti che si alimentano dentro di noi, per tradursi in aspirazione al miglioramento.

Il terzo episodio si lega alla prima esperienza lavorativa da neo diplomato presso una neonata cooperativa produttori ortofruttili, prima ancora di iniziare a frequentare l'università, circa quaranta anni fa. L'assenza di procedure operative, la scarsa dimestichezza con i processi produttivi, l'inesperienza nel campo delle esportazioni, causavano inefficienze paurose che si ritorcevano a danno dei soci. C'era molto da imparare per migliorare e per questo si decise di visitare un'azienda presente nel settore che fungesse da termine di confronto per quello che bisognava apprendere. A seguito di accurate indagini fu individuata una società consorella localizzata nel pesarese, particolarmente adatta alla bisogna in virtù di una consolidata esperienza e di un nome di prestigio nel mercato di riferimento nazionale ed internazionale, disponibile ad ospitarci. Previo preliminare accordo, si mise in atto una ricca visita aziendale con i responsabili della cooperativa che consentì a noi ospiti di aprire gli occhi sulla realtà produttiva ed organizzativa e di rientrare in sede di molto arricchiti in termini di professionalità, così che fu possibile mettersi subito all'opera e tradurre nell'arco di alcune settimane in provvedimenti concreti l'esperienza maturata e trasferire presso la nostra azienda procedure valide praticate altrove, con effetti benefici sull'efficienza lavorativa e sulla economicità gestionale. La morale della lezione era ovvia, guardare cosa e come fanno gli altri meglio di noi, confrontarci per arricchire il bagaglio di esperienza da sfruttare appieno a vantaggio della nostra organizzazione grazie ad accurate politiche di gestione.

In questo caso, rispetto ai precedenti, il coinvolgimento non si esaurisce nella sfera individuale ma chiama in causa un'intera





struttura aziendale, però, analogo ne è il substrato, lo spirito del confronto che risiede dentro ogni persona. Qui il confronto viene operato senza seguire tecniche raffinate, metodologie rigorose così come si è andato definendo nel tempo con l'apporto di validi strumenti gestionali a disposizione del management, ma si è proceduto facendo appello al buon senso ed alla intuizione di chi deve amministrare con prudenza e sagacia. In fondo, confronto significa rapportare sé agli altri per trarne elementi di valutazione e di giudizio.

Il quarto episodio ha datazione più recente, quattro anni fa, e si riferisce ad un esperimento di "benchmarking interno" sulla motivazione del personale promosso dalla ASL di Pescara nei riguardi dei dipendenti di tre reparti (medicina, dialisi, radiologia) presso i presidi ospedalieri di Penne, Popoli, Pescara. I soggetti coinvolti (circa 250 unità) erano i primari, i medici, le caposala, gli infermieri, gli OTA. Si avvertiva una diversità di clima lavorativo presso le diverse sedi con ripercussioni sulla efficienza dei singoli reparti. I rapporti non sempre idilliaci tra personale medico e personale non medico si traducevano talora in incomprensioni, con riverbero sugli ospiti dei reparti. L'attaccamento al lavoro soffriva della disparità di condizioni nella gestione dei reparti.

L'attività, protrattasi per due mesi presso ciascuna sede con due incontri settimanali, fece emergere una robusta voglia di parlare e discutere, di essere ascoltati, di misurarsi con gli altri colleghi. Gli argomenti trattati servivano, a mano a mano, a ravvivare l'interesse e a rigenerare l'entusiasmo per il lavoro, a suscitare una forte carica motivazionale. I rilievi fatti, i suggerimenti avanzati col proposito di migliorare le condizioni e l'ambiente di lavoro, erano oggetto di attenta valutazione e venivano trasformati in prassi operative dai primari con il pieno aiuto dei collaboratori, sicché con la gradualità del caso si venivano modificando certe procedure per affermarne di nuove suscitatrici di consensi forieri di prestazioni più avanzate. Il nuovo clima che si veniva determinando, grazie all'atteggiamento dei responsabili ed al coinvolgimento del personale, favoriva la espressione di quello spirito creativo di cui i collaboratori sono capaci quando stimolati in tal senso.

Siamo di fronte ad una esperienza condotta nel pieno rispetto





dei canoni procedurali del benchmarking, che costituisce strumento avanzato a disposizione del management per recuperare efficienza e conseguire vantaggi. Il confronto ha coinvolto sedi e comparti diversi della stessa organizzazione dove vigono condizioni dissimili, e di fronte ad uno scetticismo di partenza, si affermò un graduale, crescente coinvolgimento all'affiorare di riconoscimenti e senso di responsabilità; e laddove ciò si è prima verificato, lì più intensamente il personale ha risposto. Una ricca documentazione di proposte di varia portata e natura avanzate dai partecipanti sono una testimonianza dei risultati conseguiti.

Da ultimo, voglio riferire di una iniziativa in fase di ultimazione proprio in questi giorni, che si risolve nella mia esclusiva sfera personale. Sono chiamati in causa due modelli culturali in tema di didattica, l'uno di tipo tradizionale frontale, l'altro di didattica on - line. L'adesione alla università telematica, per la quale si è reso necessario predisporre un intero corso di economia aziendale on line, ha comportato una sorta di "sfida", di rivoluzione mentale alla consolidata esperienza, maturata nell'arco di oltre 35 anni, di impostare e vivere un'attività didattica secondo i canoni del rapporto di aula a diretto contatto con i discenti.

Il nuovo modello si giova della formazione via internet, il docente non è più fisicamente presente, il tempo dedicato ad un argomento si comprime di molto per essere i singoli temi esposti con chiarezza e sinteticità in slides, non ci sono divagazioni e coinvolgimenti emotivi di aula, distrazioni di gruppo, partecipazione corale, interruzioni per chiarimenti o approfondimenti, l'eloquio si ingessa, domina la ripetitività, la creatività estemporanea è bandita; insomma, viene abbandonato tutto ciò che suona ostacolo o freno alla massimizzazione dell'efficienza di questa modalità formativa.

Confronto non facile tra due modi di fare didattica e quindi due modi di essere docente, una sfida raccolta per rispondere alle istanze di novità, che ha determinato un dissidio interiore tra il vecchio ed il nuovo, l'accettazione e la sperimentazione del nuovo senza abiurare la tradizione, un guardare in avanti alla evoluzione che va affermandosi anche nel modo di fare formazione universitaria, come sta accadendo altrove. Confronto che si esplica sul terreno di modelli culturali individuali e non di prassi operative o comportamentali.

Un filo comune lega gli episodi raccontati pur disparati e cadenzati nel lungo arco di tempo: la esigenza, l'anelito, lo stimolo a confrontarsi con realtà (persone o cose) migliori, con il nuovo che si impone per raggiungere traguardi più avanzati. Di certo mio padre non poteva sapere che con le sue raccomandazioni si sarebbe fatto portavoce delle istanze proprie del benchmarking; nella cooperativa era parso naturale attingere da chi ne sapesse di più ed avesse già realizzato strutture ben funzionanti, eppure anche qui ci si muoveva in un'ottica di benchmarking senza che se ne fosse sentito parlare. L'esigenza del confronto è radicata nell'animo umano; non ci sono limiti anagrafici, geografici, temporali, di contenuto per espletare continui raffronti a fini migliorativi.





Che cosa significa cultura del confronto

Parlare di cultura del confronto significa, allora, porre l'accento sull'attività che le persone compiono e sul ruolo che rivestono nel momento in cui escono da sé per guardare verso gli altri da assumere come termine di paragone, attività non come fatto episodico fine a sé stesso, ma come tensione interiore che impregna lo scorrere della vita col proposito di migliorarla.

L'espressione "cultura del confronto" evoca riferimenti non solo a singole persone ma anche a gruppi di persone ed addirittura ad intere strutture organizzative complesse per la qualcosa "cultura del confronto" nei riguardi di un'azienda significa porre l'enfasi su certi valori diffusi e praticati da soggetti che ne fanno parte, significa migliorare la funzionalità gestionale, migliorare la efficienza nell'uso delle risorse, migliorare gli standard qualitativi dei prodotti e dei processi, migliorare l'ambiente lavorativo e le prestazioni di lavoro, migliorare l'efficacia delle scelte, migliorare il grado di soddisfazione della clientela, migliorare le sorgenti dell'economicità, migliorare i rapporti collaborativi, migliorare la presenza nell'ambiente in termini di socialità, di competitività, migliorare le relazioni con gli stakeholders, e così via.

Benché i germi dello spirito del confronto alberghino in ogni singola persona e siano prerogativa dell'essere umano, le nostre riflessioni hanno per oggetto la realtà delle aziende, di produzione e di consumo, private o pubbliche, mosse o no da ragioni di profitto, considerate nel loro essere sistema istituite e rette dall'agire umano.

Nel contesto delle organizzazioni complesse, i livelli gerarchici configurano i ruoli di responsabilità e le sfere di autonomia di ogni manager sicché le decisioni in tema di confronto sortiscono dal tessuto direttivo più che essere iniziativa individuale, ed

in ciò si riflette un substrato valoriale che connota un certo tipo di cultura aziendale. Confronto, quindi non affidato alla sporadica attività e magari alla buona volontà di taluno, ma valore coltivato facente parte della struttura di pensiero, che si affida non alla improvvisazione ma recepisce i principi, le regole, i metodi propri di una strumentazione disponibile per il management.

Si può affermare che tra i fattori di successo aziendale è senz'altro da annoverare l'apertura mentale del management cioè quel fluido atteggiamento dell'intelletto che porta ad accettare, senza pregiudizi, il confronto stimolante con idee, esperienze, tecniche, prassi che non fanno parte del proprio bagaglio culturale e che implica piena disponibilità a tradurre in possibili alternative gestionali ogni opportunità emergente in grado di apportare benefici alla organizzazione tutta. Ciò presuppone lo spirito innovativo che rifiuta l'abbarbicarsi su posizioni acquisite e dona una flessibilità di condotta operativa quale risposta alla complessità ed alla variabilità dell'ambiente in cui si vive. Il requisito dell'apertura mentale diventa addirittura fattore critico di successo in contesti ad alta competizione ed elevato dinamismo, che impongono di guardare con attenzione al di fuori anche del proprio settore di appartenenza per cogliere i segni di ciò che sta accadendo.

Se in prima approssimazione, il confronto di per sé suscita una istintiva, naturale colleganza con il benchmarking non è a dire che il confronto stesso si esaurisca nella tecnica del benchmarking, benché questa ne costituisca l'espressione più alta e pregnante, come viene precisato più avanti.

L'inquadramento del tema richiede che si chiariscano le coordinate culturali del confronto. Perché si parla di cultura del confronto?, non è bastevole parlare di confronto sic et simpliciter? È nella esperienza di ognuno di ricevere messaggi, di ascoltare discorsi, di leggere scritti, e di essere altresì protagonisti di comunicazione, in cui il termine "cultura" ricorre di sovente per sottolineare la portata di pensiero, del concetto in chiave antropologica. Ad esempio, espressioni del tipo cultura del mobile antico, o cultura della ceramica, o cultura del tappeto, o cultura del vestire, ecc. ecc. hanno un chiaro significato ed una evidente portata perché sottolineano non una mera conoscenza di quelle cose, ma un patrimonio di sapere, di fare, di pensieri, di idee, di tradizioni, di comportamenti sedimentati nel tempo che caratterizzano la condotta di una persona o di un gruppo di persone mosse dagli stessi interessi.

Quando si parla di cultura si vuol porre l'accento su un sapere interiorizzato vissuto nelle manifestazioni esteriori e nei moti interiori e perciò su una linfa che alimenta idee, pensieri, condotte, conformi ai canoni propri di quell'oggetto, materiale o ideale. Ci si sente parte di una ideale comunità, pur se i soggetti sono dislocati nello spazio e nel tempo; comunanza di interessi che aggregano soggetti con sfumature molteplici di personalità; una sorta di identificazione con condizioni comuni di osservare e di praticare una certa realtà, che si affina; disponibilità a sostenere di buon grado sforzi di varia intensità e portata se fanno parte della natura dell'oggetto.





⁽¹⁾Cfr. MARCO V. MARINO, *L'intangibile nelle organizzazioni*, Quaderni di formazione Pirelli, n. 70. luglio 1990, pag. 22.

Non necessariamente la cultura di un oggetto diviene esclusiva e totalizzante per una persona od un gruppo di persone, perché più configurazioni di cultura possono coesistere (purché non in conflitto tra loro) nella stessa persona o nello stesso gruppo se si assimilano e si vivono i canoni, le regole, i principi di quegli specifici riferimenti.

Perciò, connotato saliente della cultura è il vissuto quotidiano nel continuum e non nell'episodico, quale "forma mentis" acquisita che informa l'agire concreto, quindi complesso di valori fatti propri che si radicano nell'esperienza individuale e collettiva. In tal senso, la cultura non va confusa con l'istruzione o l'erudizione o con l'essere dotti. Al riguardo suonano bene le seguenti definizioni⁽¹⁾ «La cultura è ciò che rimane quando ho dimenticato tutto quello che ho appreso. La cultura è ciò che faccio e come lo faccio, quando non ci penso. La cultura non è memoria ma radici. La cultura però da radice diviene albero, da valore diviene legge e sistema coerente».

Benché già detto, preme ribadire il ruolo da protagonista riconoscibile ad ogni singola persona e, purtuttavia, la cultura evoca il riferimento a collettività di persone, che non significa annullamento di personalità ma osmosi tra il singolo ed il gruppo. La cultura del singolo si riversa e si confonde con quella del gruppo, la cultura del gruppo si trasfonde e permea gli umori del singolo; ogni singolo concorre ad alimentare la cultura del gruppo che si sedimenta nel tempo, ma la realtà che ne scaturisce trascende la somma dei singoli, è una realtà nuova, astratta nella quale, dicevamo, identificarsi.

Ed ecco emergere il sistema azienda nel quale convergono disparate esperienze personali per fondersi ed armonizzarsi in un coerente complesso di conoscenze, professionalità, comportamenti da cui si origina la cultura della organizzazione, che implica coinvolgente adesione ai valori che la caratterizzano, per informare la condotta quotidiana. Non, quindi, cultura intesa di gesti clamorosi ed eclatanti, ma di gesti che si calano nel





concreto delle azioni di ogni giorno, di ripetitività, di piccole cose che non sono anonimate di vissuto ma forieri di slanci, di intuizioni e di vigore innovativo che fanno progredire e migliorare.

Se i valori praticati (anche inconsapevolmente) costituiscono il tessuto connettivo ed il fondamento della cultura è da dire che la cultura di un determinato oggetto può addirittura mancare, in un certo momento storico, presso un'azienda perché sono assenti le competenze distintive che la contraddistinguono, ma nulla vieta che tale carenza possa essere, successivamente, rimossa e colmata acquisendo e sviluppando risorse umane, sorgenti di attitudini e capacità in grado di far germogliare i semi in albero. Se i valori praticati hanno come scaturigine l'azione ed il pensiero delle persone coinvolte nell'organizzazione va, altresì, riconosciuto che i processi evolutivi che si accompagnano all'agire e all'essere della componente umana, per aderire sempre più alla variabilità ed ai cambiamenti dell'ambiente in cui l'azienda vive, ammettono un cambiamento ed una evoluzione nei valori e quindi nella cultura dell'impresa. Perciò se l'azienda è mossa, perché tale è la componente umana, la cultura diventa collante di varietà di sensibilità e di diversità psicologiche in movimento che accende in ognuno l'orgoglio di appartenenza, che si estrinseca nell'assimilazione, rispetto e adesione a regole, norme, prassi, consuetudini, riti, credenze. La cultura agisce, allora, nel senso di comporre in armonia le diversità esistenti nell'organizzazione in vista di definiti obiettivi da raggiungere.

Le cose dette dovrebbero render ragione del perché si deve parlare di cultura del confronto, proprio per sottolineare quel pa-

trimonio di valori che è ricchezza comportamentale pervasiva di tutta l'attività dell'azienda.

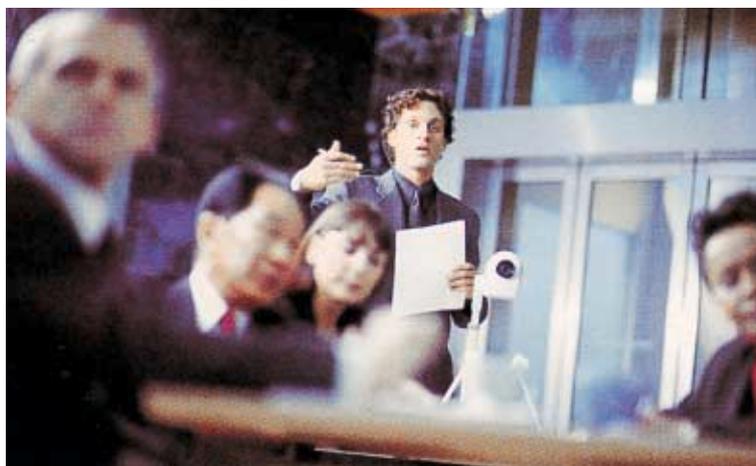
La propensione individuale al confronto di cui abbiamo più volte detto, nel contesto aziendale si compone, si integra e si combina con la propensione degli altri in una tessitura di relazioni che produce quell'ideale energia intellettuale che è patrimonio astratto su cui l'azienda deve confidare per migliorare le sue performances. In tal senso, la cultura del confronto diviene punto di forza delle condizioni di esistenza del sistema aziendale per presupporre apertura mentale verso modelli gestionali più avanzati e disponibilità operativa a recepire sollecitazioni ed istanze innovative che provengono dall'inarrestabile progresso. Ovviamente, ciò è possibile se vige un clima organizzativo interno che favorisca la estrinsecazione di certe prerogative che dal singolo trasmigrino nel gruppo e che valorizzi altresì le energie che il gruppo può esprimere.

La cultura del confronto nel quadro della più ampia cultura d'impresa. Valori tipici di una cultura d'impresa di successo

La cultura del confronto, così come ne abbiamo parlato, evoca il riferimento al concetto più ampio, che avvolge l'intero sistema, di *cultura d'impresa* per costituirne una particolare manifestazione che, alla pari delle altre, configura una complessa realtà in continua evoluzione. Quindi, cultura del confronto parte integrante della più ampia e pervasiva cultura aziendale; cultura del confronto che interagisce con gli altri profili culturali propri di imprese che aspirano all'eccellenza.

Se la cultura del confronto disegna itinerari miranti al miglioramento continuo, è logico attendersi che nelle organizzazioni nelle quali è vivo lo spirito del confronto si riscontrino interiorizzazioni e vissuti di alto profilo e significativo spessore, preludio per l'appunto all'eccellenza. Si può, allora, affermare che «i valori di base che devono caratterizzare la cultura di una impresa votata al successo sono:

- orientamento al cliente
- flessibilità strategica, organizzativa, produttiva
- creatività diffusa
- innovazione
- capacità di gestire alleanze





- partecipazione diffusa
- enfasi sulla qualità
- creazione di valore per gli stakeholders
- enfasi al cambiamento
- controllo antecedente, concomitante, susseguente dei risultati
- visibilità
- pensiero sistemico
- intelligenza emotiva
- apprendimento continuo
- orientamento al medio – lungo termine». ⁽²⁾

Ragioni per cui si procede al confronto

Alcuni dei valori enunciati sono parte viva dello spirito del confronto (apprendimento continuo, enfasi sulla qualità, innovazione, creazione di valore per gli stakeholders, ecc.) ed aiutano a capire le ragioni per le quali le aziende sono spinte a confrontarsi, da ricercarsi:

- a) nella necessità di fidelizzare la clientela,
- b) nella salvaguardia delle aspettative degli stakeholders,
- c) nelle esigenze di cambiamento,

ragioni soddisfacenti grazie alla tensione verso il miglioramento continuo che è presupposto della filosofia del confronto.

La soddisfazione della clientela diventa punto cruciale di riferimento delle scelte del management, permea l'agire concreto di tutta l'organizzazione, influisce se non addirittura determina le decisioni in materia di investimenti. Significa poter contare sui rapporti mercantili che si consolidano nel tempo favorendo per tal via la stabilità del reddito; stimolare il miglioramento qualitativo dei prodotti e servizi per renderli meglio accettati e più competitivi; arricchire di contenuti le garanzie e l'assistenza offerte; innovare processi e prodotti per essere in linea con la evoluzione tecnologica; mantenere elevato il livello standard di tempestività e puntualità; praticare condizioni negoziali conformi alle aspettative delle parti in materia di contenuto dei prodotti o servizi e altezza dei prezzi; ridurre a zero il tasso di difettosità dei prodotti e quindi dei reclami e dei resi.

Un cliente soddisfatto è condizione impreziosibile per fidelizzarlo cioè legarlo anche emotivamente al marchio, dalla qualcosa può conseguire trasformarsi in prezioso veicolo di promozione dell'immagine e dei prodotti dell'azienda presso potenziali clienti.

La competizione dell'offerta si risolve nelle aspettative dei competitors di conseguire la fidelizzazione della clientela, ed ogni sforzo deve essere orientato in tal senso. La fidelizzazione esprime la realizzazione del successo dell'azienda.

I risultati cui tende l'impresa si irradiano sia dentro che fuori di essa per coinvolgere numerose categorie di soggetti comunque interessati alle sue vicende, sono gli stakeholders portatori di aspettative di varia natura che devono trovare equilibrato componimento per essere, talora, non in armonia tra loro. L'ottica di analisi degli stakeholders postula che il sistema azienda venga considerato nella sua dimensione oggettiva più che soggettiva, nel senso di svincolarsi dal riferimento al soggetto economico, che pure ne determina gli indirizzi strategici ed operativi,

⁽²⁾PIERLUIGI LIZZA, *La cultura aziendale. Schema di analisi*, Giuffrè, Milano, 2002, pag. 95.

e pensarlo sistema a sé stante governato da un management che ne risponde nelle assisi assembleari. Per certi versi, detto approccio esalta la funzione sociale dell'impresa per essere concepita immersa in un contesto intessuto di complesse relazioni umane, giuridiche, economiche.

Nella articolata tipologia degli stakeholders, che si estende dagli azionisti di maggioranza a quelli di minoranza e a quelli transeunti, dal management ai dipendenti ai vari livelli, dai finanziatori istituzionali ai piccoli risparmiatori, dai fornitori ai clienti e ai concorrenti, dalla comunità locale alle istituzioni nazionali, dalle associazioni di tutela dei lavoratori alle categorie confindustriali, dall'amministrazione finanziaria centrale alla finanza locale, dagli istituti di ricerca ai singoli studiosi, è dato



modo di individuare talune categorie di interessi a contenuto patrimoniale le cui aspettative devono essere pienamente soddisfatte dall'impresa, per non subire ritorni pregiudizievoli per il suo equilibrio. Basti pensare alle varie categorie di azionisti ed alle attese di congrue remunerazioni in termini di dividendi pena la fuga dai titoli societari per ricercare migliori opportunità di investimento; oppure, alle garanzie da offrire ai finanziatori di diversa specie circa la capacità di corrispondere loro gli interessi convenuti e di rimborsare i capitali presi a prestito; oppure ancora, alla forza attrattiva che l'impresa deve esercitare nei confronti di manager di qualità per imprimere svolte significative nel governo del sistema ai fini di successo, in termini di esercizio del potere, di prospettive di sviluppo personale, di puntuale realizzazione di obiettivi economici e sociali.

L'esigenza di cambiamento si radica nel tessuto organizzativo con la stessa naturalezza con cui la lotta per la sopravvivenza si



attaglia agli organismi biologici. In tal caso il confronto diventa imperioso, osservare ciò che accade fuori è di vitale importanza per non essere fagocitati dagli eventi a forte carica dirompente. Come si può assistere impassibili di fronte ad una competizione a livello mondiale sempre più agguerrita?, agli effetti non solo economici ma di natura culturale, di costume, di stili di vita della globalizzazione?, alla rapidissima e scardinante evoluzione tecnologica?, al dischiudersi e dileguarsi di nuovi mercati?, a fatti politici e militari che si diffondono in maniera preoccupante?, agli effetti disastrosi del terrorismo e del radicalismo religioso?, a fenomeni migratori che possono insidiare la stabilità di comunità locali?, alle fluttuazioni della domanda e dell'offerta che si diversificano sempre più?

Tutto ciò costituisce una sfida costante che il management deve saper affrontare con risposte vincenti, puntando, soprattutto, sulla qualità totale che deve permeare ogni ambito organizzativo, innescando meccanismi virtuosi che valorizzino le risorse umane, aprendosi alle innovazioni senza scardinare le strutture in essere ma flessibilizzandole per renderle rispondenti alle nuove istanze che si vanno affermando.

Quando procedere al confronto

La cultura del confronto, quale particolare espressione della più ampia cultura aziendale, si esplica in ogni ambito organizzativo a prescindere, abbiamo detto, dalla natura privata o pubblica della realtà di riferimento, per valere il principio che dove esistono persone, lì, il terreno diviene fecondo.

Al riguardo ci si potrebbe chiedere, benché la domanda suoni retorica, «quando fare il confronto?», quasi ad indagare sulla temporalità dell'attività, lasciando così trasparire una mentalità che accoglie una concezione, per così dire, ad intermittenza della cultura, consacrata in gesti eclatanti e in momenti del tutto particolari della vita dell'azienda. Per rispondere non possiamo che richiamare il pensiero già espresso per il quale il confronto è concepito come atteggiamento dello spirito che accompagna la quotidianità dei soggetti ed il fluire della vitalità delle organizzazioni che essi promuovono, e quindi stimolo ininterrotto ed inesauribile al miglioramento continuo. Che



certi episodi possano rivestire particolare importanza sia per gli sforzi da produrre che per i soggetti coinvolti nonché per gli obiettivi da raggiungere è cosa scontata, d'altronde è esperienza comune che lo scorrere della vita non è intessuta di continuo di gesti clamorosi. Ciò che vogliamo dire è che se il miglioramento cui si ambisce traccia la strada maestra per il successo, non ci si può cullare sugli allori ritenendo di averlo conquistato una volta per sempre; il successo è effimero, insidiato costantemente da mille e mille fenomeni; per essere difeso e mantenuto occorre vigilare, essere pronti a captare i pur minimi segnali che si colgono nell'ambiente, a saper sfruttare con tempestività le opportunità che si dispiegano, a scongiurare con lungimiranza le minacce che si profilano; insomma, mai abbassare la guardia in termini di innovazione, qualità, competitività, customer satisfaction, efficienza, economicità.

Ciò significa che se lo stato di tensione intellettuale a favore del confronto è condizione imprescindibile, è, tuttavia, da dire che nella realtà aziendale le manifestazioni concrete della cultura del confronto vanno calibrate a mano a mano che le esigenze si avvertono e si affermano, ma non come atti episodici, isolati, quasi estemporanei, ma espressione di una "forma mentis" che



accoglie progetti programmati. Non necessariamente quelle manifestazioni devono tutte tradursi in iniziative di spessore e forte visibilità che interessano ora un'area, ora un'altra, ora l'intero sistema, ma possono estrinsecarsi in interventi diffusi e meno clamorosi, atteso che c'è sempre qualcosa da migliorare nelle organizzazioni. D'altronde, non va dimenticato il coinvolgimento del personale che il confronto comporta, né trascurato i costi che le singole iniziative suscitano e per i quali si impongono miglioramenti di efficienza, né sottovalutato lo sforzo organizzativo di ogni azione con le conseguenti revisioni di prassi e procedure in essere per conseguire i risultati sperati.

Perciò, per concludere, "il quando" non può irrigidirsi in cadenze temporali predefinite ma deve obbedire e rispondere alla variabilità delle condizioni e situazioni che di volta in volta





reclamano decisioni ed interventi concreti di salvaguardia del successo e dell'equilibrio.

Cultura del confronto e spirito di alleanza

A ben vedere, la cultura del confronto sottende una dimensione dell'operare aziendale che merita di essere sottolineata perché attiene alla qualità dei rapporti tra i soggetti coinvolti, disposti a scambiarsi reciprocamente elementi informativi su specifici oggetti, rapporti che presuppongono un'apertura mentale di tipo collaborativo, anche se in forma embrionale. Ed invero, le organizzazioni nelle quali vige e si pratica il valore dell'alleanza si presentano meglio disposte ad un interscambio informativo dal quale si sprigionano ritorni positivi. Sicché la cultura del confronto si innesca per forza propria in quella delle alleanze strategiche, e le forme embrionali possono evolvere e progredire verso tipologie collaborative più pregnanti e significative.

Questo aspetto va tenuto in debita considerazione perché a maggior ragione nel contesto attuale può rivelarsi una strategia vincente per mantenere e consolidare il successo, anzi riteniamo che l'alleanza costituisca fattore critico per lo sviluppo dell'impresa e quindi per potenziare le basi della sua economicità.

Fasi metodologiche per l'esercizio dell'attività di confronto

Parlare di cultura del confronto non significa lasciare la realizzazione delle sue concrete manifestazioni alla libera iniziativa di ciascuno sull'onda di un improvvisato impulso e muoversi senza un ordine prestabilito, ma presuppone agire nel rispetto di una corretta metodologia che conferisca efficacia alla iniziativa assunta.

Le fasi che caratterizzano il processo metodologico sono così brevemente descrivibili:

prima fase: avere ben chiare le ragioni che spingono all'esercizio del confronto, quale espressione della volontà di miglioramento a tutti i livelli dell'organizzazione, la qualcosa richiede che si prevedano certi standard di prestazione da conseguire ed un lavoro di gruppo da promuovere;

seconda fase: avere ben chiaro e circoscritto il contenuto della materia da sottoporre a confronto, atteso che una specifica iniziativa non può disperdersi in una pluralità di oggetti pena perdere di efficacia, tenuto conto che i risultati acquisiti dovranno essere recepiti dall'organizzazione ed essere trasfusi nella concretezza operativa per diventare nuova prassi. Un aspetto da non sottovalutare dà risalto al fatto che non si possono impostare progetti di confronto su argomenti specifici se prima non si conosce bene il proprio comportamento organizzativo nei riguardi di quell'argomento, per la qualcosa l'attività di confronto favorisce la puntuale conoscenza di ciò che adesso si è, in vista di cambiamenti chiari e puntuali che dovranno essere introdotti ed accettati per raggiungere gli obiettivi prefissati. Gli oggetti possono essere i più disparati, di diversa complessità, appartenenti ad una area o funzione o abbracciare più funzioni. Va rimarcata la relazione tra ampiezza dell'oggetto, formazione del gruppo di lavoro, tempi di esecuzione, onerosità dell'iniziativa, effetti di ritorno da assimilare;

terza fase: avere puntuale contezza dell'interlocutore con cui confrontarsi, accertato che in lui si realizzano prestazioni e risultati da eguagliare e magari superare. La tipologia dell'interlocutore è assai varia ed in prima configurazione si può distinguere tra interlocutore interno all'organizzazione ed esterno ad essa, ed in quest'ultimo caso la scelta va fatta con accuratezza perché significa definire i livelli di performance cui si aspira, potendo spaziare da un partner dello stesso settore ad uno best in class a livello mondiale. Le implicazioni pratiche sono di non poco momento e portata e possono produrre effetti dirompenti sulla struttura aziendale, insidiando persino le basi stesse della cultura in auge. La ricerca dell'interlocutore esterno si giova delle numerose fonti informative a disposizione (conoscenze personali, riviste, stampa specializzata, associazioni, banche dati, ecc.) ognuna delle quali, ovviamente, richiede tempi e costi diversi;

quarta fase: avere ben chiare e definite le modalità applicative attraverso le quali esperire l'attività di confronto, frutto dell'intesa tra le parti interessate. Per la buona riuscita, il confronto va organizzato e gestito con cura ed attenzione giacché le modalità applicative esercitano un peso non trascurabile sul successo o l'insuccesso dell'iniziativa. In questo quadro rientrano le azioni tese ad individuare le persone da intervistare, a programmare i tempi degli incontri ed i contenuti dei questionari da sottoporre all'interlocutore, a circoscrivere i fattori che influenzano i risultati operativi, a stabilire le modalità di misurazione e comparazione delle prestazioni, ecc. ecc.;

quinta ed ultima fase: messa a punto di un piano di azione grazie al quale i risultati acquisiti dal confronto possano essere adattati al contesto di riferimento ed incidere sulla attuale realtà per modificarla nel senso migliorativo voluto. Mettere in atto i provvedimenti specifici non è sempre indolore a motivo di possibili resistenze che potrebbero insorgere da parte del personale, se non c'è adeguata preliminare preparazione. Se dal confronto si impara, l'applicazione della nuova conoscenza implica sforzi, riorganizzazione, costi da sostenere, per la qualcosa occorre vigilare con scrupolo per controllare il procedere dell'attuazione ed intervenire laddove occorra, rettificare l'avanzamento per conquistare traguardi più avanzati.

Relazioni tra cultura del confronto e benchmarking

A questo punto ci possiamo chiedere quale relazione sussista tra la cultura del confronto ed il benchmarking, oggetto specifico del convegno.

Abbiamo più sopra affermato che la cultura del confronto può concretamente espletarsi secondo tecniche a vario contenuto e tra queste possiamo annoverare, secondo una progressione di ricchezza di contenuto, di obiettivi da raggiungere, di coinvolgimento della struttura:

- le ricerche di mercato,
- l'analisi della concorrenza,
- il benchmarking.

Senza dubbio, il benchmarking esprime il momento di esaltazione della cultura del confronto che ne rappresenta la manife-





stazione più significativa. Questo non implica, però, offuscare il significato delle altre tecniche giacché ognuna ha una sua portata ed un suo ambito applicativo.

A prima vista, si potrebbe ritenere essere il benchmarking un duplicato della tecnica dell'analisi della concorrenza; ma così non è, giacché la novità rispetto a quest'ultima risiede nell'attenzione rivolta ai processi aziendali ed in particolar modo alla ricerca delle prassi eccellenti, utilizzate dalle aziende leader nel processo esaminato, che permettano un reale miglioramento delle performances aziendali.

L'analisi competitiva classica si realizza essenzialmente in tre fasi le quali opportunamente integrate e sottoposte a verifica incrociata, forniscono una maggiore comprensione dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti: l'analisi del processo di produzione, l'analisi finanziaria ed il lavoro sul campo⁽³⁾. Essendo limitata ai diretti concorrenti l'analisi competitiva nasconde, per sua natura, dei vizi di fondo:

- si sofferma sui gaps di performance, ma non offre alcuna indicazione su come conseguire e mantenere risultati eccellenti;
- non prevedono visite in loco, non offre alcuna informazione circa la struttura dell'organizzazione, i ruoli e le responsabilità, le abilità e le capacità delle singole aree, le prassi gestionali, le procedure utilizzate, ecc.;
- non analizza le soluzioni adottate dalle aziende leader operanti in altri settori.

Il benchmarking è il naturale successore dell'analisi della concorrenza ma allarga lo spettro di analisi fino a considerare aziende appartenenti a settori completamente diversi che adottano prassi eccellenti nei processi ritenuti chiave per il successo. Lo scopo del benchmarking è di sottoporre a revisione pratiche e processi interni per rimodularli su livelli più elevati al fine di ottenere migliori prestazioni, sulla base di confronti con analoghe prassi di aziende eccellenti.

Il seguente quadro di sintesi mette a raffronto le caratteristiche delle tre tecniche⁽⁴⁾:

⁽³⁾Cfr. A. STEVEN WALLECK, J. DAVID O'HALLORAN, CHARLES A. LEADER, *Benchmarking per la competizione globale*, in *L'Impresa*, n. 4/93, pag. 9.

⁽⁴⁾Tratto da UMBERTO BOCCHINO, *Manuale di Benchmarking*, Giuffrè, Milano, 1995, pag. 36.

Tecniche di management	Ricerche di mercato	Analisi competitiva	<i>Benchmarking</i>
Caratteristiche Differenziali			
Scopo	Analisi del mercato Segmenti clientela	Analisi di strategie competitive	Analisi di prassi utilizzate da imprese Leader
Focus	Bisogni dei clienti	Strategie competitive	Pratiche aziendali
Applicazioni	Prodotti e servizi	Prodotti e mercati	Prodotti e processi Aziendali
Fonti	Clienti	Analisi industriali	Imprese leader e Concorrenti Network aziendali



Che cosa è il benchmarking

Il benchmarking ha suscitato l'interesse di schiere di studiosi ognuno dei quali ha cercato di sintetizzarne le caratteristiche in una definizione; ci piace riportarne alcune.

«Il benchmarking è il processo mediante il quale le organizzazioni apprendono, modellate sul processo di apprendimento umano».

«Il benchmarking è la ricerca continua di pratiche significativamente migliori, che determinano la performance competitiva superiore».

«Il benchmarking è il processo di misurazione sistematico e continuo: misura i processi di un'azienda e li confronta con quelli delle aziende leader nel mondo, per ottenere informazioni utili per migliorare la propria performance».

«Il benchmarking è un processo continuo e sistematico per la comparazione della propria efficienza in termini di produttività, qualità e prassi con quelle imprese ed organizzazioni che rappresentano l'eccellenza».

«Il benchmarking è una focalizzazione esterna sulle attività, funzioni od operazioni interne allo scopo di raggiungere un continuo miglioramento».

«Il benchmarking è una attività di ricerca delle migliori prassi aziendali che portano ad una prestazione superiore».

«Il benchmarking è un approccio sistematico e continuo per identificare gli standard di prestazione (benchmark), confrontare se stessi con questi standard, ed identificare le prassi che permettono di diventare il nuovo standard di riferimento».

«Il benchmarking è un processo continuo di misurazione dei prodotti, servizi e prassi aziendali, mediante il confronto con i concorrenti più forti e con le imprese riconosciute leader in un settore».

«Il benchmarking è l'arte di scoprire che cosa fanno gli altri meglio di noi e di studiare, migliorare e applicare le loro tecniche».

«Il benchmarking è un processo continuo di misurazione delle proprie performance attraverso il confronto con i migliori con-

correnti o le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato. Consente di migliorare, acquisendo parametri e prassi eccellenti, e di godere di uno scambio ininterrotto di informazioni, metodologie, esperienze».

«Benchmarking è misurare le proprie prestazioni confrontandole con le migliori aziende (*best in class*), determinare come le migliori aziende raggiungono questi livelli di prestazioni e di utilizzare le informazioni per fissare i propri obiettivi, le proprie strategie e i criteri di implementazione».

Da tutto ciò traspaiono le forti implicazioni connesse alla pratica di benchmarking; comunque, un punto fermo deve pervadere l'animo dei partecipanti: il confronto non deve fare vincitori e vinti. Se un simile veleno si annidasse nella mente di qualcuno si correrebbe verso il sicuro fallimento. L'attività di benchmarking deve favorire la crescita di tutti i partecipanti promuovendo effetti migliorativi nella sfera di ognuno. I soggetti coinvolti devono essere tutti considerati sullo stesso piano.

Benefici derivanti dal benchmarking

La piena consapevolezza dei benefici ritraibili dall'esercizio di detta attività dovrebbe costituire stimolo per avviare in maniera sistematica detti confronti, il cui approdo non può tradursi nell'imperativo "adotta" ma nel motto "adatta". Benefici, si badi bene, che vanno ad incidere, attraverso i mille rivoli lungo i quali si dipana la quotidiana attività produttiva, sul miglioramento qualitativo del reddito o meglio, per dirla con l'Onida⁽⁵⁾, ricorrendo ad una espressione a più ampio contenuto di cui il reddito è solo una delle componenti, sul risultato economico della gestione.

Va sottolineato che i benefici di cui diciamo vanno concepiti sia nelle loro espressioni quantitative che nelle espressioni qualitative, atteso che gli interventi migliorativi non sono sempre esprimibili in incontrovertibili modulazioni numeriche.

In senso generale, i più rilevanti benefici possono riguardare le seguenti materie:

⁽⁵⁾Cfr. PIETRO ONIDA, *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1971, pag. 586.



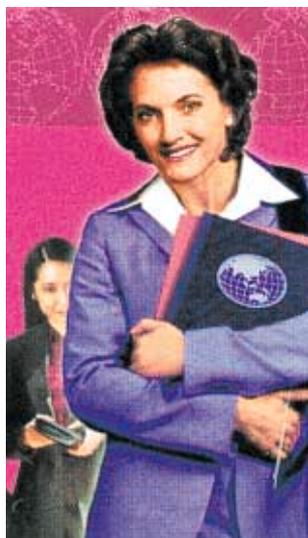


- grado più elevato di soddisfazione della clientela,
- riduzione dei costi,
- aumento dei ricavi,
- maggiori quantità fisiche di output,
- minori consumi di fattori,
- economie nei tempi,
- velocizzazioni,
- miglioramento della qualità,
- controllo degli scarti e della difettosità,
- stimolo e rinvigorismento della motivazione del personale,
- fissazione di obiettivi realizzabili,
- irrobustimento di uno dei valori che connotano la cultura aziendale,
- ecc. ecc.

Condizioni da rispettare per praticare benchmarking

Detti vantaggi non conseguono meccanicamente dall'applicazione del benchmarking perché presuppongono il realizzarsi di condizioni di partenza che ne assicurino il successo rappresentato dal graduale cambiamento verso prassi eccellenti. Le più rilevanti condizioni che devono sussistere per il buon esito dell'attività di benchmarking sono così esprimibili:

- a) consapevolezza che il successo non è acquisizione duratura ma va continuamente difeso adottando formule innovative di presidio a fronte dell'incalzare della concorrenza;
- b) convincimento ed impegno attivo del management di ricorrere al benchmarking non come attività opzionale ma come attività necessaria a tutti i livelli;
- c) desiderio e disponibilità del management al cambiamento, ciò che presuppone un atteggiamento mentale di apertura verso l'esterno e verso nuove idee, abbandonando atteggiamenti di rifiuto verso altri che possono fare meglio di noi, o nel timore di mettere in discussione le proprie certezze;
- d) acquisizione di un "habitus mentale" conformato verso la collaborazione ed il confronto con altre imprese anziché condurre una concorrenza spietata causa di danni per tutti;
- e) creazione di un clima organizzativo che favorisca l'apprendimento continuo non fine a sé stesso, cioè immagazzinamento di maggiori quantità di informazioni, ma inteso come tensione a modificare la realtà divergente dai modelli più efficienti in virtù delle conoscenze acquisite, e che miri a sviluppare lo spirito creativo dei componenti, inteso come capacità di produrre soluzioni migliorative rispetto all'attuale modo di essere (struttura) e di operare (processi), sicché i processi imitativi non si traducano, come sopra detto, in mera adozione di prassi ma si trasformino in adattamenti alle caratteristiche distintive dell'impresa;
- f) consapevolezza di dover praticare un'attività continuata e non episodica e limitata, che potrà coinvolgere ogni aspetto dell'operare aziendale;
- g) convinta assunzione del diretto coinvolgimento di tutta la componente personale dell'azienda per scongiurare resistenze ed opposizioni nocive, magari da parte di coloro già precedentemente impegnati in altre innovazioni;



- h) disponibilità ad accettare possibili nuovi assetti organizzativi necessari a seguito di modifiche di prassi o processi;
- i) conoscenza puntuale ed approfondita dei propri processi ed idonea misurazione delle rispettive prestazioni;
- j) esistenza di una efficace rete di comunicazione interna per la diffusione delle informazioni acquisite;
- k) approntamento di un bagaglio di strumenti e metodi necessari per l'analisi del problema, per i confronti con i partner leader, per la implementazione delle prassi eccellenti individuate;
- l) puntuale pianificazione delle varie fasi di lavoro da svolgere, delle risorse umane da destinare, dei tempi previsti di impegno, dei costi da sostenere⁽⁶⁾.

⁽⁶⁾MASSIMO SARGIACOMO, in *Benchmarking nell'azienda Comune*, Giapichelli Editore, Torino, 2000, pag. 59, individua nei seguenti cinque fattori le condizioni di successo per l'applicazione del benchmarking nel Comune: a) prontezza; b) maturazione della cultura d'impresa; c) facilità nell'attivazione; d) capacità operativa; e) idoneità tecnica.

Benefici e condizioni scaturiscono da una concezione che inquadra il benchmarking tra le tecniche gestionali a disposizione del management e, al pari delle altre tecniche, rispettosa di principi che gli conferiscono dignità e validità scientifica.



Principi del benchmarking

Parlare di principi significa pervenire ad un impianto teorico che conferisca piena legittimazione dottrinale ad un corpo di conoscenze che sul piano operativo si traduce in una pratica sempre più diffusa, foriera di concrete utilità per l'impresa; significa definire con rigore le linee metodologiche lungo le quali si realizza l'applicazione dello strumento, che presuppone come già detto:

- a) disponibilità all'apprendimento,
- b) apprendimento alimentato dall'osservazione verso l'interno (benchmarking interno) e verso l'esterno della propria organizzazione (benchmarking esterno) dove si riscontrano performances migliori suscettibili di accendere esigenze di cambiamento,
- c) confronto sistematico e razionalizzato delle performances,
- d) traduzione del nuovo stato di conoscenze in concreti provvedimenti migliorativi della propria performance.

Sulla base delle cose sinora dette si possono esplicitare alcuni principi rilevanti su cui si fonda il benchmarking⁽⁷⁾:

⁽⁷⁾Cfr. GREGORY H. WATSON, *Il benchmarking*, Franco Angeli, Milano, 1995, pag. 69 e segg.

- reciprocità,
- analogia,
- misurazione,
- validità,
- attuazione.

Il principio di reciprocità è la chiave del successo del benchmarking e presuppone uno spirito collaborativo tra i partners ognuno dei quali si aspetta di ritrarne benefici. Reciprocità vuol dire che le aziende partecipanti devono condividere e scambiare, senza reticenze, informazioni in merito all'oggetto del confronto a vantaggio di ciascuno. Si capisce che sono banditi atteggiamenti di riserve mentali per affermarsi la chiarezza di intenti; quanto più negoziati ed esplicitati sono gli obiettivi da raggiungere tanto più si irrobustisce la garanzia sulle intenzioni manifestate; le regole stabilite devono essere scrupolosamente rispettate da tutti al fine di superare quella naturale ritrosia che circonda la diffusione di dati interni, perché non ci sono appropriazioni indebite né intrusioni di terzi estranei.

Il principio dell'analogia postula la esigenza che si ravvisino caratteristiche simili e corrispondenze nelle fasi di realizzazione dell'attività e negli oggetti da confrontare, ciò che si può esprimere nel concetto classico del confrontare "mele con mele", e ciò affinché la comparabilità consenta la trasferibilità da un ambiente ad uno diverso delle prassi analizzate. Se gli oggetti da comparare non presentano analogie, il processo di trasferimento delle conoscenze acquisite è privo di fondamento operativo; resta pur sempre un potenziale di apprendimento che però non è finalizzato a reali ed effettivi miglioramenti.

Detto principio ha come presupposto che non si ignori l'influenza dei cosiddetti *fattori determinanti della prestazione* che riguardano le caratteristiche dell'ambiente lavorativo ed organizzativo, e che possono avere la seguente natura:

- *vincoli ambientali* (ad es., normative varie, mercati, tecnologia, ecc.);
- *assetto strategico*, cui si legano i fattori critici di successo (ad es., cultura aziendale, integrazione verticale/orizzontale, ecc.);
- *assetto organizzativo*, che pone l'accento sui processi attraverso i quali si svolge l'attività;



- *limiti operativi*, influenti sui livelli di efficienza ed efficacia delle operazioni di routine.

Sono importanti perché aiutano a capire il grado di trasferibilità delle prassi, per essere evidente come un vincolo di tipo ambientale eserciti una resistenza forte rispetto ad un vincolo operativo. Il principio della misurazione delle performances dei processi oggetto di confronto consente di evidenziare i divari di prestazione esistenti grazie ai quali si cerca di individuare i fattori guida del processo in grado di spiegare il perché delle differenze; in tal modo si può incidere sulla propria situazione, a fini migliorativi, mediante adattamento dei fattori guida medesimi.

Nel processo di misurazione intervengono grandezze di oggettiva natura perché incontrovertibili e grandezze soggettive espressione di stime e congetture, per le quali in sede di confronto si rende necessario una puntuale definizione dei margini di discrezionalità. Perciò, per dare senso al confronto tra grandezze appartenenti ad aziende diverse e desumere dalle differenze un significato euristico, c'è bisogno che si siano utilizzati i medesimi sistemi e strumenti di misurazione, diversamente si corre il rischio di essere fuorviati da numeri non attentamente vagliati con conseguenze negative facilmente intuibili.

Il principio della validità implica la disponibilità da parte dei partecipanti a condividere le misurazioni e reciprocamente consentire riscontri di campioni di elementi rappresentativi del processo da confrontare, con l'obiettivo di verificare la rispondenza al vero dei dati e l'affidabilità dei medesimi. Da ultimo, il principio della attuazione che concerne la realizzazione migliorativa presso la propria organizzazione delle prassi analizzate nelle aziende di riferimento. Lo studio di benchmarking non è una conoscenza fine a sé stessa, ma premessa per agire al fine di far aumentare il valore per gli stakeholders. L'attività di benchmarking riflette il



desiderio di aspirare a diventare migliori modificando il modo in cui si svolge un ruolo, si eseguono le lavorazioni, si definiscono le questioni strategiche. Il principio di attuazione esplicita il concetto che si dovrà modificare qualcosa nell'organizzazione e di conseguenza i comportamenti sinora tenuti, e quindi va ad incidere sulla "forma mentis" del personale. Il ricorso al benchmarking non si collega ad un cambiamento fine a sé stesso, ma ad un cambiamento finalizzato a conquistare una posizione di eccellenza e perciò un vantaggio competitivo. Le concrete azioni di modificazione dei processi e delle prassi in essere per introdurre le novità ed innovazioni devono essere accuratamente studiate e pianificate, tenendo ben presente che non sempre sono indolori. I piani di azione accolgono gli obiettivi che si vogliono raggiungere con le nuove prassi e vengono tradotti in specifici progetti per i quali due sono le circostanze da tenere in considerazione:

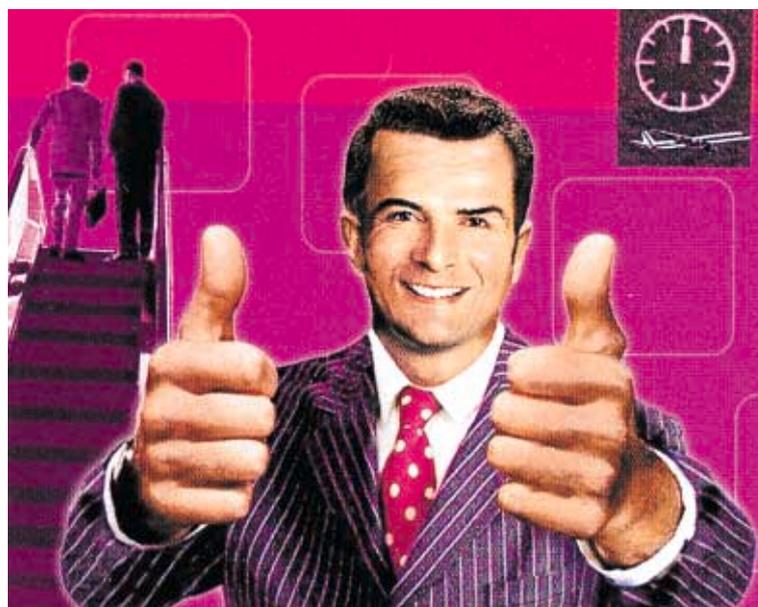
- l'attività che deve essere cambiata,
- le persone che svolgono quella attività.

Considerare l'attività specifica significa analizzare "chi fa, che cosa, come e quando": è necessario descrivere dettagliatamente i compiti che le persone sono chiamate a svolgere, le fasi da seguire, i tempi di attuazione, i livelli di responsabilità, le metodologie di monitoraggio, le risorse necessarie per effettuare la messa in opera delle prassi.

Considerare le persone significa avere ben chiaro che i cambiamenti devono essere accettati dalle persone che ne sono coinvolte, per la qualcosa è necessario un continuo dialogo tra i team di benchmarking ed i soggetti interessati: il primo deve accettare obiettivamente le riserve sollevate dal personale "addetto ai lavori" e questi a loro volta devono essere "addestrati" ad accettare con favore i cambiamenti.

Articolazione del processo di benchmarking

Definiti i principi sui quali si fonda il benchmarking, il passo successivo da compiere consiste nello stabilire l'articolazione del processo di benchmarking, cioè a dire le fasi concrete attraverso





le quali si espleta l'attività di confronto.

Ciò chiama in causa l'esistenza di un modello di riferimento, e siccome ogni modello deve aderire alla realtà che vuole rappresentare, gli è che le aziende aperte al benchmarking sono indotte a definirne uno proprio, che descriva in maniera singolare le fasi che caratterizzano il processo così come vissuto nelle specificità organizzative. Comunque, al di là dei tratti peculiari di ciascuno, riteniamo che ogni modello debba rispondere a quattro domande fondamentali che costituiscono l'ossatura del benchmarking, e che sono:

- **What to benchmark?** (che cosa analizzare?)
- **Who is the best?** (chi è il migliore con cui confrontarsi?)
- **How do we do it?** (come lo facciamo noi?)
- **How do they do it?** (come lo fanno loro?).

Il processo di benchmarking, definendo i percorsi operativi da seguire, ci appare momento della verità circa l'efficacia dello strumento e la ragione di successo dei progetti da realizzare. Processo è la sequenza coordinata di attività in vista dell'ottenimento di un certo risultato, attività suscettibili di essere ordinate in fasi logiche più o meno numerose e quindi inquadrare in un modello rappresentativo del processo medesimo.

La strutturazione delle fasi ha rilevanza non per esigenze di burocratizzazione ma perché segna le tappe che nelle diverse esperienze si è giudicato di stabilire per agevolare il lavoro di benchmarking; perciò, a fronte di varietà di casi si ravvisa una molteplicità di modelli ognuno caratterizzato in varia guisa, senza tuttavia contravvenire alla sostanza della tecnica. Tra i modelli proposti quello che ci è parso più agile scaturisce dalle esperienze di benchmarking delle aziende partecipanti ai Benchmarking Council di PIMS (Profit Impact of Market Strategy) che consta di quattro fasi e sedici sequenze di attività giusta la tavola seguente⁽⁸⁾:

⁽⁸⁾Cfr. PIERCARLO CECCARELLI – GIOVANNI CALIA, *Vincere con il benchmarking*, Milano, Sperling & Kupfer, 1995.

ORGANIZZARSI	CONOSCERE	ANALIZZARE	AGIRE
identificare i problemi e gli argomenti significativi	comprendere le attività interne	classificare organizzare e controllare le informazioni	Far accettare il cambiamento
identificare l'entità da sottoporre a benchmarking	raccogliere le informazioni secondarie	determinare i differenziali nelle prestazioni	avviare il nuovo processo
costituire il gruppo di lavoro	scegliere i partner	selezionare i fattori guida responsabili delle prestazioni	controllare e apportare gli aggiustamenti più opportuni
sviluppare il piano di lavoro	raccogliere le informazioni sui partner	individuare i cambiamenti da apportare	reiterare il processo

L'articolazione in fasi e sottofasi più o meno numerose non può influenzare la efficacia del benchmarking ma riflette, come già detto, le caratteristiche proprie dell'azienda che realizza il processo, perciò il successo del progetto non si lega tanto alla puntuale defini-



zione metodologica dello stesso, quanto alla "forma mentis", all'apertura del management verso la nuova tecnica di gestione, come abbiamo affermato più sopra.

Conclusioni

A conclusione della relazione mi sia consentito richiamare il vocabolario che caratterizza il benchmarking, che risuona di espressioni altissime, come: miglioramento continuo, eccellenza, coinvolgimento motivazionale, sviluppo della creatività, nuove procedure, nuovi obiettivi, nuove misure di prestazione, il meglio della concorrenza, migliorare la conoscenza di sé stessi, diventare il meglio del meglio, ricercare senza sosta standard di eccellenza, diventare punto di riferimento, sostenere il processo di creazione del valore, coltivare il seme del cambiamento culturale ed organizzativo, mirare all'eccellenza competitiva, migliorare di continuo le prestazioni, eliminare le prassi inefficienti, acquisire una capacità competitiva a livello mondiale, ambire ad un comportamento organizzativo migliore, sostenere continui cambiamenti, competere con successo, raggiungere livelli di prestazione sempre più elevati, innalzare continuamente la base di riferimento di eccellenza, creare la *learning organization*, promuovere l'apprendimento continuo, alimentare il desiderio di diventare i migliori, mettere a fuoco i fattori critici di successo, imprimere una forte accelerazione al ciclo dei cambiamenti, stimolare la circolazione di informazioni all'interno dell'organizzazione, raggiungere standard sempre più elevati, innalzare i livelli di soddisfazione della clientela, diffondere la cultura della qualità totale, essere aperti alle innovazioni, imprimere una forte carica all'agire innovativo, acquisire una posizione di eccellenza a livello mondiale, guardare sempre in avanti, aprirsi verso l'esterno, coinvolgere il personale, fare le cose sempre meglio, ecc.

Il vocabolario del benchmarking, a mio avviso, può suscitare due reazioni: da un lato, la esaltazione delle capacità inventive degli uomini e la valorizzazione delle potenzialità insite in ognuno di essi; dall'altro lato, una sorta di depressione conseguente alla reazione di spavento per la entità e lo spessore di certi traguardi vissuti come angosciosa spinta alla sopravvivenza. Io ritengo che questo vocabolario debba produrre esaltazione perché nel benchmarking è implicito un messaggio: puntare sul valore dell'uomo. L'uomo è preziosa risorsa prima, è irripetibile, è il dato di fatto che diversifica una realtà organizzativa da un'altra. È l'uomo che è portatore di idee, di valori, di istanze, di aspirazioni che hanno la forza di abbattere barriere e far guardare ad orizzonti sempre nuovi. 



Florovivaisti abruzzesi in vetrina a Padova

49esima edizione del Flormart - Miflor

Il Salone Internazionale del Florovivaismo e Giardinaggio (Flormart-Miflor) svoltosi alla fiera di Padova dal 17 al 19 settembre scorso ha ospitato 12 tra le più importanti aziende regionali coordinate dal Centro Interno delle Camere di Commercio d'Abruzzo.

Il Salone Internazionale del Florovivaismo e Giardinaggio (Flormart-Miflor) svoltosi alla fiera di Padova dal 17 al 19 settembre scorso ha ospitato 12 tra le più importanti aziende regionali coordinate in uno spazio di circa 300 mq. dal Centro Interno delle Camere di Commercio d'Abruzzo. In quella che è considerata la più importante manifestazione italiana del settore capace di richiamare ogni anno circa 40 mila visitatori, i florovivaisti abruzzesi hanno esposto il meglio della loro produzione grazie al sostegno del Centro Interno con la collaborazione tecnica di Assoflora, la più importante associazione regionale dei florovivaisti. La tipologia predominante dell'esposizione abruzzese a Padova è stata costituita dalle piante ornamentali, dalle arboree e dalle arbustive, con prevalenza di piante mediterranee, si passa a settori di nicchia molto interessanti, come le conifere nane (Vivai De Laurentiis). Alcune aziende (come Oasi e Di Primio Valerio) infatti si sono specializzate in questo segmento di mercato, sopperendo a quella che un tempo era una carenza della produzione regionale e quindi proponendosi come novità a livello nazionale, mentre altre (Febo e Montini) vantano una esperienza per la produzione, la progettazione e la realizzazione di giardini, distinguendosi per creatività ed originalità, nei numerosi lavori realizzati nell'Italia centrale.

Alcuni vivaisti (Del Ponte e Filippone Valeria) hanno invece presentato al Flormart le proprie piante grasse per rafforzare gli scambi commerciali in Italia e all'estero, avendo raggiunto in alcuni casi la leadership nazionale, ma ben rappresentato è stato anche il settore frutticolo-olivicolo, con ben 4 espositori in grado di proporre parte della produzione certificata: l'Abruzzo

*a cura dell'Ufficio
Stampa C.C.I.A.A.
di Chieti*

*Da sinistra il dirigente
del Centro Interno
Dott. Innocenzo Chieffo,
il Presidente Dino Di Vincenzo
e Fabrizio Di Girolamo dell'Assoflora.*



è infatti una delle poche regioni italiane inserite nel circuito della certificazione, un risultato sviluppato grazie alla realizzazione del Campo di Piante Madri presso il CO.T.I.R. a Vasto (Ch), a cura dell'Assoflora e del Servizio Fitosanitario Regionale, da cui viene prelevato il materiale di moltiplicazione certificato. Tra queste aziende spicca Apice Piante, per l'elevato livello tecnologico raggiunto, infatti è una delle poche aziende in Italia dotate di laboratorio di micropropagazione. Le aziende Cuore Verde, Di Tizio Domenico e Della Fazia, si sono ancora una volta distinte per l'ottimo livello qualitativo nella produzione degli olivi. Della Fazia, in particolare, è un'impresa riesce a completare l'intera filiera olivicola, dalla piantina d'olivo all'olio extravergine, molto apprezzato e pluripremiato anche recentemente con l'Ercole Oleario. Infine, la cooperativa Futurflora, con sede a Città S. Angelo, ma con soci conferitori presenti anche nelle altre provincie, ha proposto i suoi fiori recisi, prodotti in parte con le moderne tecniche del fuori-suolo, mentre la Fitoexpert ha illustrato la propria attività di potatura di alberi monumentali con le suggestive ed efficaci tecniche di tree-climbing (arrampicata libera sugli alberi) e di formazione e preparazione dei nuovi operatori specializzati. Da questa visione di insieme emerge l'elevatissimo livello di specializzazione e di professionalità raggiunto dalle aziende abruzzesi che hanno riscosso grande interesse da parte di numerosi operatori commerciali accreditati alla fiera di Padova. Il vecchio concetto di vivaio che faceva un po' tutto (ornamentali, fruttiferi, olivo, vite, orticole, realizzazione giardini) sta definitivamente tramontando, a vantaggio delle aziende





che si sono indirizzate in settori specifici e si dimostrano attente a cogliere le nuove esigenze del mercato e ad adeguarsi e a rinnovarsi continuamente. *“Il settore del florovivaismo, pur meno visibile all’interno del comparto agricolo, rappresenta per l’Abruzzo un volume di affari che supera 40 milioni di euro per l’attività di circa 250 aziende e 1500 addetti, oltre alla quota dell’indotto”* ha spiegato il presidente del Centro Interno Dino Di Vincenzo *“e a Padova hanno dimostrato ancora una volta che è in grado di porsi a confronto con le altre realtà italiane ed internazionali grazie alla capacità degli imprenditori di stare passo con le esigenze del mercato dal punto di vista tecnico-scientifico”*. Il volume di affari del settore riguarda per l’80% fiori e piante in vaso, mentre la restante parte spetta ai prodotti vivaistici. Alla produzione di fiori, fronde da recidere e piante in vaso sono destinati oltre 400 ettari, dei quali poco meno della metà sono coperti da serre, dove si realizza oltre il 60% di queste produzioni. Concentrata lungo la fascia costiera delle province di Pescara, Chieti e Teramo e nelle aree di fondovalle dei fiumi Sangro, Alento, Foro, Tavo e Tronto, la produzione annuale conta 2 milioni di vasi fioriti, 5 milioni di steli di fiori, 150 milioni di piante da orto, 2 milioni di fruttiferi e olivi, 1 milione di piante da giardino. **CE**

QUESTE LE AZIENDE PRESENTI A PADOVA:

Apice Piante (Ripa Teatina), Vivaio Cuore Verde (Torrevecchia Teatina), Vivai del Ponte (Cepagatti), Assogarden (Torrevecchia Teatina), Vivai Montini (Giulianova), Febo Vivai Piante di Mario Febo (Città S. Angelo), Di Primio Valerio (Chieti), Vivai De Laurentiis (Casoli), Futurflora (Città S. Angelo), Filippone Valeria (Loreto Aprutino), Fitoexpert di Palombini Giovanni (Teramo), Della Fazia Vito Az. Agricola Vivaio (Rocca S. Giovanni).

IL RUOLO DI ASSOFLORA

I florovivaisti abruzzesi si riconoscono per gran parte nell'Assoflora, l'associazione di categoria nata nel 1985 che riunisce circa 150 aziende e che è impegnata nelle attività di tutela, ricerca, formazione e promozione del settore, anche in collaborazione con le istituzioni regionali.

Recentemente l'Assoflora ha completato una ricerca sul territorio regionale di specie e varietà floricole, arbustive ed arboree d'interesse vivaistico, al fine di recuperare ed utilizzare alcune specie autoctone nel settore floro-vivaistico e nell'ambito del progetto denominato "Sostegno allo sviluppo del settore florovivaistico in Abruzzo", ha realizzato, in collaborazione con l'Arssa, "L'Indagine conoscitiva del Settore Florovivaistico Regionale e Studio della fiera", presso tutte le aziende vivaistiche regionali, finalizzata ad acquisire oltre che dati riguardanti la consistenza del settore, anche l'esatta organizzazione produttiva e commerciale.



Artigiani abruzzesi nelle capitali fieristiche di Roma e Milano

Al "Moa Casa" a novembre
e a "l'Artigiano in Fiera" a dicembre

L'artigianato abruzzese rappresenta uno dei settori fondamentali dell'economia abruzzese con la capacità di rinnovarsi e consolidarsi sia nelle produzioni sia dal punto di vista della anagrafica imprenditoriale, con l'arrivo di molti giovani che scelgono di affermarsi nei diversi settori, tradizionali o innovativi. Lo dimostra il successo che le nostre imprese riscontrano in occasione delle più importanti manifestazioni fieristiche.

Che il comparto dell'artigianato abruzzese rappresenti uno dei settori fondamentali dell'economia abruzzese è un dato importante e piuttosto conosciuto. Ma che abbia la capacità di rinnovarsi e consolidarsi sia nelle produzioni sia dal punto di vista della anagrafica imprenditoriale, con l'arrivo di molti giovani che scelgono di affermarsi nei diversi settori, tradizionali o innovativi, è un dato altrettanto importante che consente di guardare il futuro con una nuova prospettiva. Lo dimostra il successo che le nostre imprese riscontrano in occasione delle più importanti manifestazioni fieristiche.

Molto apprezzata anche quest'anno la partecipazione delle aziende abruzzesi alla Moa Casa di Roma, l'esposizione dedicata all'oggettistica d'arredamento e alla ristrutturazione di interni organizzata da Fiera Roma all'Eur giunta alla 29esima edizione.

Come di consueto il Centro Commercio Interno delle Camere di Commercio d'Abruzzo dal 30 ottobre al 7 novembre, ha coordinato la presenza di 13 imprese aziende regionali all'interno di un'area espositiva collettiva di oltre mq. 130 ed ha puntato sugli "argomenti" forti dell'artigianato artistico. L'Abruzzo oggi può infatti contare su produzioni di alta qualità nel campo della ceramica, del ferro battuto e del legno provenienti da alcuni importanti distretti artigianali ma che negli ultimi anni ha saputo introdurre interessanti elementi di innovazione sia su materiali tradizionali (legno e ferro battuto), sia su materie prime come plastica, cuoio, cera e vetro. "Proprio questo connubio tra

*a cura dell'Ufficio
Stampa C.C.I.A.A.
di Chieti*



innovazione e tradizione costituisce un elemento di forza per il settore artigiano, capace di guardare o di lanciare alle nuove tendenze – ha spiegato Dino Di Vincenzo, presidente del Centro Commercio Interno al termine della sua visita alla fiera di Roma – e il risultato sono i tanti visitatori che affollano lo stand Abruzzo per ammirare le splendide manifatture artigianali che si contrappongono alla presenza delle aziende industriali dell'arredamento e dell'oggettistica di altre regioni. Oltre al pubblico abituale i nostri stand sono stati visitati da critici d'arte, giornalisti del settore e gente dello spettacolo che hanno visitato la fiera di Roma per questo importante appuntamento fieristico”.

A distanza di poco più di un mese, dal 4 al 12 dicembre, la delegazione abruzzese si è trasferita a Milano per l'Artigiano in Fiera, la mostra-mercato che catalizza ogni anno quasi tre milioni di visitatori, tra pubblico e operatori commerciali. Il Centro Interno delle Camere di Commercio d'Abruzzo, in collaborazione con l'Assessorato al Commercio e Artigianato della Regione Abruzzo, stavolta ha coordinato la presenza di ben 35 aziende dell'artigianato artistico, occupando una postazione privilegiata con circa 550 mq. di esposizione all'interno del padiglione 23. In mostra e in vendita a Milano dunque c'era tutto il bello della manifattura artistica della nostra regione con le creazioni più belle del fare artigianato, arte e design, tutto incorniciato in uno degli stand istituzionali più ampi e più belli della fiera che ha attirato curiosità di quanti l'Abruzzo lo conoscono solo da lontano. Un ampio spazio è stato infatti dedicato alle bellezze turistiche della nostra regione con l'esposizione di gigantografie dei luoghi più caratteristici della regione e con la distribuzione del materiale promozionale. “Il nostro compito istituzio-





nale è quello di sostenere le imprese artigiane nella partecipazione alle fiere più importanti e quindi ad affacciarsi su mercati importanti e com'era nelle previsioni a Milano si conferma una delle piazze più importanti per promuovere il marchio Abruzzo – ha detto il presidente del Centro Commercio Interno Dino Di Vincenzo – ma la nostra strategia questa volta è stata quella di legare le attività produttive al territorio, così ne abbiamo approfittato per allestire uno spazio dedicato al turismo, seguendo un percorso graduale già avviato nelle scorse edizioni riscuotendo molto successo. Dunque crediamo che non si possa più prescindere dall'integrazione dei diversi settori visto che l'artigianato artistico che esprime le tradizioni della nostra terra, portatrici di un bagaglio culturale dell'Abruzzo in tutte le sue forme, come le ceramiche, il rame e il ferro battuto, il legno e i lavori in pietra, ai quali si aggiungono anche manufatti in cera, vetro o materie plastiche ottenuti dall'ingegno e dall'innovazione, che dunque vanno considerati come ulteriore elemento di vivacità e di attrazione". **CE**

QUESTE LE AZIENDE PRESENTI A ROMA:

Ceramiche: Ceramiche d'Arte Cirulli (Chieti),

Lavori in metallo: Maltempo Guido (Montesilvano), IronArt (Montesilvano)

Lavori in legno: Montanucci Giuliano (S. Stefano di Sessanio)

Lavori in cera: ManuFatti (Lanciano), Soft Light Lab (Teramo)

Tessuti e ricami: De Notariis Antonella (L'Aquila), La Bottega di A. Mantini (L'Aquila)

Lavorazioni varie: Antichità Pacchione (Silvi), Le Stelle dell'Orsa (Pescara), La Bottega del Cuoio Bambulè (Pescara), Idee by Crescia Elisabetta (Pescara), Quello che ti pare (Montesilvano).

LE AZIENDE PRESENTI ALL'ARTIGIANO IN FIERA A MILANO

Ceramiche: Bontempo (Francavilla al Mare), Studio 70 di Pardi Antonio (Castelli), Simonetti (Castelli), Liberati (Villamagna), Ceramica Mercante 1840 (Castelli), Cirulli Domenico (Chieti).
Lavori in metallo: Maltempo Guido (Montesilvano), Pecilli Domenico (L'Aquila), Ironart (Montesilvano).

Lavori in legno: Tomassetti Tonia (Bucchianico), Pellegrini Emilio e Figli (Preto), Montanucci Giuliano (S. Stefano di Sessanio).

Arti varie: Coricrea di Grillo Corinna (Pescara), Napolione Marina (S. Stefano di Sessanio), La Bottega di Antonella Mantini (L'Aquila), Il Mosaico (L'Aquila), Confetti Di Carlo (Sulmona), Vetrofolia (Ortona), Soft Ligh Lab (Teramo), Coop Le Stelle dell'Orsa (Pescara), La Bottega del cuoio Bambulè (Pescara), Quello che ti pare (Montesilvano), Anticità Pacchione (Silvi), De Notariis Antonella (L'Aquila), Manufatti (Lanciano), Idee di Crescia Elisabetta (Pescara), Legatoria Palermo Mario Enzo (Aielli), Mosaicromie (Roseto degli Abruzzi), La Savonnerie Artisanale (L'Aquila), Vetri Artistici Tatiana (Guardiagrele), Anime Grezze (Pescara), Past'In (L'Aquila), Valentina di Macchiarulo Paolo (Pescara).

Orafi: Gaeta Gaspare (Lanciano), Gocce d'Oro (L'Aquila).



LE FIERE ITALIA PER IL 2005

Il Centro Regionale Commercio Interno delle Camere di Commercio d'Abruzzo, in collaborazione con la Regione Abruzzo, organizza la partecipazione di aziende regionali del settore agroalimentare, dell'artigianato, dell'oreficeria e del florovivaismo alle seguenti fiere per l'anno 2005:

*Macef – Salone dell'oro e gioielleria – Milano 21/24 gennaio;
Fierarredo – Salone dell'oggettistica d'arredamento – Bologna 12/20 febbraio; 39° Vinitaly - Salone Internazionale del vino e dei distillati - Verona 7/11 aprile; 69° Mostra Internazionale dell'Artigianato – Firenze 22 aprile /1 maggio; Flormart – Salone Internazionale del Florovivaismo – Padova 16/18 settembre; Moa Casa – Complementi d'Arredo – Roma 29 ottobre/ 6 novembre; Expo dei Sapori - Salone dell'enogastronomia e dei prodotti tipici locali – Milano (inizio novembre); L'Artigiano in Fiera – Mostra Mercato dell'Artigianato – Milano 3/11 dicembre.*

Le aziende interessate a partecipare alle manifestazioni espositive possono contattare gli uffici del Centro Interno (telefono 0871.330842 – 354335, fax 0871.344821 e-mail: centrointerno@ch.camcom.it).



Le prime fiere del 2005

Grande successo al “Macef” per l’oreficeria e per i complementi d’arredo a Bologna ed i complimenti dell’ospite d’onore, la conduttrice Paola Saluzzi

a cura dell’Ufficio
Stampa C.C.I.A.A.
di Chieti

I padiglioni della Fiera di Milano hanno ospitato dal 21 al 24 gennaio il Macef, il più importante appuntamento dal punto di vista commerciale riservato ai soli operatori per le produzioni dedicate alla casa e alla persona. Si è trattato del primo appuntamento dell’ampio programma fieristico predisposto dal Centro Interno delle Camere di Commercio d’Abruzzo in collaborazione con la regione Abruzzo per l’anno 2005.

I padiglioni della Fiera di Milano hanno ospitato dal 21 al 24 gennaio il Macef, il più importante appuntamento dal punto di vista commerciale riservato ai soli operatori per le produzioni dedicate alla casa e alla persona. Si è trattato del primo appuntamento dell’ampio programma fieristico predisposto dal Centro Interno delle Camere di Commercio d’Abruzzo in collaborazione con la regione Abruzzo per l’anno 2005. Uno stand di oltre 120 mq. ha ospitato 10 aziende orafe abruzzesi che hanno presentato le loro preziose produzioni artigianali, anche in questo caso dalla gioielleria classica della regione (su tutti la presentosa, gli amorini, etc....) a quella che esprime tocchi di creatività in linea con le ultime tendenze. “In una fiera strategica per il periodo e per il luogo in cui si svolge e che attira acquirenti professionali da tutto il mondo – ha spiegato il Presidente del Centro Interno Dino Di Vincenzo – noi raccogliamo la sfida nei settori della gioielleria e dell’oreficeria artigianale che vantano in Abruzzo un’antica tradizione e un buon numero di aziende di grande qualità e creatività nel design, ormai pronte per affrontare un mercato altamente competitivo che negli ultimi anni richiede quell’eccellenza e quell’originalità nella manifattura artigianale che gli orafi abruzzesi riescono a soddisfare”. Macef è infatti la Mostra Internazionale dei prodotti per la cucina e dell’argenteria per la casa, del complemento e del tessile d’arredo, della decorazione e dei prodotti di gioielleria e oreficeria: dunque non una singola manifestazione, ma un vero e proprio sistema di manifestazioni che si svolgono in con-





temporanea, in grado di offrire un quadro completo del mondo degli oggetti e degli ornamenti per la casa e per la persona. Ancor più specializzata nei complementi e nel design d'arredo è la Fierarredo, la manifestazione espositiva organizzata alla Fiera di Bologna, svoltasi quest'anno dal 12 al 20 febbraio. Vi hanno preso parte 17 aziende artigiane abruzzesi (due in più rispetto allo scorso anno, sempre coordinate dal Centro Interregionale in collaborazione con la Regione Abruzzo in uno spazio di circa 200 mq. Si tratta di uno dei riferimenti fieristici per l'arredamento d'interni della casa e dell'ufficio per la capacità di accogliere e proporre allo stesso tempo le nuove tecnologie per l'abitare e le produzioni artigiane di nicchia che rappresentano il nostro punto di forza del nostro artigianato. E anche in questo caso la fiera ha rappresentato un momento di positiva verifica dell'interesse dei visitatori con le vendite dirette che hanno registrato un incremento del 15%. **CB**

LE AZIENDE ABRUZZESI PARTECIPANTI AL MACEF DI MILANO:

D'Ottavio Maurizio (Guardiagrele), Di Rienzo Eugenio (Scanno), Landolfo Leonardo (Francavilla al Mare), Gocce d'Oro di B. Cialone (L'Aquila), Orafi Rotolo 1884 (Scanno), Mazzeschi Paolo (L'Aquila), Gaeta Gaspare (Lanciano), Creazioni orafe D'Addazio (Penne), Verna Oro (Pescara), Rubini 1850 Group (Nereto).

LE AZIENDE PRESENTI ALLA FIERARREDO DI BOLOGNA:

Ceramiche: Ceramiche d'Arte Domenico Cirulli (Chieti).
Lavori in metallo: Maltempo Guido (Montesilvano), Rameria Domenico Pecilli (L'Aquila), IronArt (Montesilvano).
Lavori in legno: Montanucci Giuliano (S. Stefano di Sessanio).
Arti Varie: Confetti Di Carlo (Sulmona), Antichità Pacchione (Silvi), Le Stelle dell'Orsa (Pescara), La Bottega del Cuoio Bambulè (Pescara), De Notariis Antonella (L'Aquila), La Bottega di A. Mantini (L'Aquila), Past' In (L'Aquila), ManuFatti (Lanciano), La Savonnerie Artisanale (L'Aquila), Valentina di Paolo Macchiarulo (Pescara), Soft Light Lab (Teramo), Vetri Artistici Tatiana (Guardiagrele).





La situazione economica dell'industria calzaturiera

Una visione d'insieme

La dimensione del settore calzaturiero

di Silvio Calice

Il settore calzaturiero, uno dei pilastri del "Sistema Moda" all'interno del quadro economico italiano, a partire dalla seconda metà del 2001 ha subito un ciclo congiunturale sfavorevole. La dinamica riflessiva della domanda internazionale ha inciso e continua ad incidere negativamente sui volumi produttivi del comparto e sulle politiche di prezzo delle aziende italiane del settore.

Pur in presenza di un aumento generale degli output a livello mondiale, nel mondo vengono prodotti circa 12,448 milioni di paia 2002, (Fonte SATRA - anno 2002), l'Unione Europea evidenzia ormai da qualche anno una contrazione dei livelli produttivi (Tab. I) le cui cause possono essere ricercate:

- nella contrazione dei consumi nei principali mercati di riferimento;
- nell'incremento delle produzioni asiatiche;
- nel ricorso alla delocalizzazione produttiva verso aree a minor costo del lavoro (il c.d outsourcing);
- nel miglioramento del comparto nei mercati esteri.

Il settore calzaturiero, uno dei pilastri del "Sistema Moda" all'interno del quadro economico italiano, a partire dalla seconda metà del 2001 ha subito un ciclo congiunturale sfavorevole.

Tab. I

INDUSTRIA CALZATURIERA NELLA UE						
DATI MIGLIAIA DI PAIA	1998	1999	VAR. %	2000	2001	VAR. %
PRODUZIONE	1.037.984	974.793	-6,1	959.315	907.523	-5,4
ESPORTAZIONI	268.501	231.830	-13,7	236.280	242.397	2,6
IMPORTAZIONI	811.606	897.691	10,6	904.241	957.524	5,9

Fonti: EUROSTAT 2001

A ciò si aggiunge il momento non felice del mercato interno che nel 2002 aveva, almeno parzialmente, mitigato la crisi dei mercati esteri.

L'insoddisfacenti tasso di crescita delle economie europee e la stagnazione dei consumi, il peggioramento delle ragioni di scambio verso gli Stati Uniti in seguito all'apprezzamento dell'Euro, la crescente concorrenza della Cina e dei competitors asiatici in generale, rappresentano a tutt'oggi seri ostacoli alla ripresa congiunturale, soprattutto per un settore, come quello calzaturiero, che realizza l'80% del proprio fatturato sui mercati esteri.

I dati nazionali relativi agli anni 2001-2002-2003 confermano questa situazione; le cifre a consuntivo 2003, relative alla **produzione nazionale**, si sono attestate a 303,4 milioni di paia (-9,5% rispetto al 2002), per un valore di 7.582,05 milioni di euro (-9,5%), (Tab. II).

Tutti i principali comparti hanno registrato un arretramento, a

cominciare dalle calzature con tomaio in pelle e cuoio, 226,6 milioni di paia nel 2002 (-11,9% sul 2001), attestatosi nel 2003 intorno a 205,5 (- 10,3% sul 2002).

Tab. II

produzione italiana	2001	2002	2003	Var % (02-01)	Var % (03-02)
Milioni di paia	375,2	335	303,4	<u>-10,7</u>	<u>-9,5</u>
milioni di Euro	8670	8170,69	7582,05	<u>-5,8</u>	<u>-7,2</u>

Fonte: ANCI

Le **esportazioni** sono scese a 297,6 milioni di paia nel 2003 (oltre 24 milioni in meno rispetto all'anno precedente e oltre 55 milioni in meno rispetto al 2001), per 6.319,91 milioni di euro, registrando un decremento del 7,7 % in quantità e del 6,8% in valore (Tab III).

In termini di mercato di sbocco, i quattro più importanti paesi di destinazione delle nostre esportazioni registrano andamenti negativi.

Particolarmente insoddisfacenti sono stati i risultati in Germania – da sempre primo paese acquirente in termini di volume delle nostre calzature – dove il nostro export è sceso del 17,5% sia in quantità che in valore.

Negativo anche l'andamento delle vendite in USA (-12,4% in volume), Paesi Bassi (-14,6%), Svizzera (-19,8%) e Belgio (-9,5%).

Le uniche note positive sono rappresentate dall'andamento favorevole dell'export verso Francia (+1,2% in volume e +8,5% in valore) e Spagna (+12% in quantità e +12,5% in valore) e dalla sostanziale tenuta nel Regno Unito che, pur perdendo l'1,1% in quantità, cresce in valore (+3,5%).

Il trend è stato riflessivo anche per i mercati del Far East (-12,1% complessivamente in quantità), mentre la Russia, pur evidenziando una brusca flessione in volume (-19,2%), fa segnare in valore un +2,4%.



Tab. III

Esportazioni	2001	2002	2003	Var % (02-01)	Var % (03-02)
Milioni di paia	353,7	322,3	297,6	<u>-8,9</u>	<u>-7,7</u>
milioni di Euro	7.230,65	6.781,18	6.319,91	<u>-6,2</u>	<u>-6,8</u>

Fonte: ISTAT

Le **importazioni** sono salite a 268,7 milioni di paia (+19,58%), pari a circa 2.431,66 milioni di euro (+8,45%), facendo registrare l'ennesimo record assoluto (Tab.IV).

Tali dati, che pur comprendono le cifre legate ai processi di delocalizzazione nell'Est europeo e nell'Africa Settentrionale con successiva reimportazione, evidenziano un preoccupante balzo in avanti dei competitors asiatici sul nostro mercato, che ha determinato un'ulteriore perdita di quote degli operatori italiani sul mercato nazionale.

In particolare, dalla Cina abbiamo importato oltre 67 milioni di paia (il 30% del flusso totale in entrata), nel 2002 che hanno raggiunto più di 100 milioni di paia nel 2003 con un aumento del 49,04% in volume e del 23,21 % in valore rispetto al 2002. Anche il Vietnam ha registrato forti incrementi, con un +13,29% in quantità e un +2,94% in valore; si tratta del primo e sesto produttore mondiale che, anno dopo anno, aumentano la loro penetrazione commerciale in Italia.

Nel 2002 dalla Cina importavamo 36 milioni di paia (oltre 30 milioni meno degli attuali); dal Vietnam 213 mila paia, oggi diventate 20 milioni.

Tra i principali fornitori, la Romania (+8% in volume) – al secondo posto nella graduatoria dietro la Cina – si è confermato il paese in cui si realizza la maggiore quantità dei processi di decentramento produttivo.



Tab. IV

Importazioni	2001	2002	2003	Var % (02-01)	Var % (03-02)
Milioni di paia	203,1	224,7	268,7	<u>10,65</u>	<u>19,58</u>
milioni di Euro	2.085,97	2.242,30	2.431,66	<u>7,49</u>	<u>8,45</u>

Fonte: ISTAT

I **consumi interni** (Tab. V) che erano stati l'unico segno positivo nella congiuntura nel 2002 attestati a 188,1 milioni di paia (+1,6% a consuntivo sul 2001), nonostante il rallentamento che, dopo l'avvio promettente dei primi mesi, ha caratterizzato tutta la seconda parte dell'anno, nel 2003 hanno mostrato una flessione pari a 1,7 milioni di paia pari a più di 26 milioni di Euro.

Il perdurare delle condizioni negative ha finito per incidere anche sulle dinamiche occupazionali e sul ciclo finanziario incassi/pagamenti, creando ulteriori difficoltà alle imprese.

Il **numero di addetti** è sceso di 4.642 unità nel 2002 attestandosi a 107.008 e di 3733 nel 2003 attestandosi 103.275 e le ore di Cassa Integrazione autorizzate hanno registrato un sensibile incremento (+42,4%). Lo "smottamento" delle performances complessive del settore, sia in termini produttivi che esportativi, si segnala ormai non solo per la sua consistenza, ma anche e soprattutto per la sua durata.

I dati relativi ai primi mesi 2004 confermano le tendenze in at-

to ed evidenziando ulteriori arretramenti, rinviano ancora al futuro ogni segnale di ripresa.

Tab. V

Consumi Interni	2001	2002	2003	Var % (02-01)	Var % (03-02)
Milioni di paia	185,1	188,1	186,4	<u>1,57</u>	<u>-0,90</u>
milioni di Euro	3.175,28	3.290,02	3.317,05	<u>3,61</u>	<u>0,80</u>

Fonte: ANCI

Il 2004 segna un'ulteriore erosione dei flussi di **export** (Tab VI) realizzati dalle imprese italiane, che si sono ridotti, nei primi 6 mesi, del 4,3% circa in quantità e del 3,6% in valore, con una crescita molto contenuta dei prezzi medi (+0,8%).

Nel periodo gennaio/maggio 2004 sono stati esportati complessivamente 137 milioni di paia di calzature, per un valore di 2.628,72 milioni di euro.

Tab. VI

Esportazioni	Gennaio Maggio 2004	
	v.a.	var. % 04/03
Milioni di paia	137	-4,35
milioni di Euro	2.628,72	-3,61

Fonte: ISTAT

I dati di interscambio commerciale dei primi 6 mesi del 2004 evidenziano che il settore permane in una fase di fortissima sofferenza, aggravata dal fatto che la negatività dei dati congiunturali prosegue ormai da oltre due anni.

I primi quattro mercati di sbocco per la nostra produzione (Tab. VII) mostrano, ad eccezione della Francia (+8,14) tutti segni negativi: Germania -4,53 %, USA -10,70% e Regno Unito -13,76%.

Tab. VII

Esportazioni Nazionale nei primi 4 paesi				
Gennaio Maggio 2004				
	<i>Quantità (milioni di paia)</i>	<i>Valore (milioni di euro)</i>	<i>Quantità (Var. % 04/03)</i>	<i>Valore (Var. % 04/03)</i>
GERMANIA	28,75	415	-4,53	<u>-3,67</u>
FRANCIA	23,18	380,59	8,14	3,63
USA	17,57	441,71	-10,7	<u>-4,22</u>
REGNO UNITO	11,14	200,46	-13,76	<u>-12,25</u>

Fonte: ISTAT



Mai negli ultimi dieci anni le esportazioni erano scese a un livello così basso in termini di volumi.

Sul **mercato interno** ha trovato conferma, anche nel primo semestre 2004, l'andamento stagnante; gli acquisti delle famiglie italiane sono scesi, nei primi 6 mesi del 2004, del 3,5% in quantità, rispetto ai primi 6 mesi dell'anno precedente, accompagnati da una lieve crescita in termini di spesa (+1,5%).

Per contro le **importazioni** (Tab. VIII) hanno continuato nel loro tendenziale incremento, rappresentando così un fattore non rintracciabile, almeno con questa entità, nei periodi di crisi precedenti. Pur a fronte di una domanda interna stagnante l'import è cresciuto nei primi 5 mesi del 2004 del 21% in quantità e del 2,6% in valore, con una riduzione dei prezzi medi prossima a 20 punti percentuali. Ciò testimonia, da un lato, la pressione concorrenziale che proviene dalle produzioni estere, spesso abbinata a pratiche commerciali illecite e dall'altro, la polarizzazione delle filiere produttive tra produzione a basso valore aggiunto e produzione ad elevato valore aggiunto, che coinvolge i segmenti di mercato più tipici della realtà produttiva italiana. Protagonisti di questo exploit delle importazioni sono soprattutto i paesi asiatici.

Osservando gli andamenti rilevati per le diverse zone geografiche di provenienza si evidenzia un quadro composito.

All'interno dell'area comunitaria (UE 15) il dato medio mostra un aumento del 7,4% in quantità e una riduzione del 21,65.

I paesi dell'Est Europa e dell'Africa del Nord, tradizionali bacini di traffico, registrano dinamiche stagnanti: i primi: +0,8%, con la Romania in calo del 2,5% e i secondi -32% determinato dal sensibile ridimensionamento della Tunisia.

I maggiori incrementi di import provengono dai paesi del Far East (+35% in volume e +15,5% in valore, con la Cina che fa segnare un + 42%, l'India un + 52% e l'Indonesia un + 40%) e dal continente americano, complice la dinamica dei cambi che ha portato quasi a triplicare le quantità esportate verso il nostro paese.

Tab. VIII

Importazioni nazionale		
Gennaio - maggio 2004		
	<i>Valore</i>	<i>Var. % 04/03</i>
milioni di paia	157,9	21
milioni di euro	1034,72	2,6

Fonte: ISTAT

Il dato positivo che si può registrare è rappresentato dai segnali di un probabile rallentamento delle dinamiche di caduta, che forse può far sperare in un periodo almeno conservativo e non più recessivo, dal punto di vista della domanda e della produzione: in ogni caso, però, si tratterebbe di conservazione di livelli già di per sé ritenuti insoddisfacenti.

Anche il 2004 si presenta sfavorevole, protraendo ulteriormente la fase marcatamente negativa che ha caratterizzato il settore negli ultimi anni.

L'evoluzione dei livelli produttivi, l'andamento dell'interscambio commerciale, le dinamiche dei prezzi e dei consumi evidenziano ancora uno stato di sofferenza dell'impresa calzaturiera.

La crescente concorrenza delle produzioni provenienti dal Far East da un lato, ed il tono dei consumi dall'altro provocano un contesto di mercato sfavorevole per le nostre imprese, costrette a confrontarsi con competitors in mercati stagnanti.

Si denota una sofferenza nel mantenere posizioni competitive sui mercati internazionali, anche in paesi storicamente più affezionati al MAde in Italy.

La consistenza nel comparto dell'industria delle Pelli e delle Calzature in Abruzzo, nella Provincia di Chieti e nell'area del Distretto Industriale Maiella

La consistenza in Abruzzo

Secondo i dati ISTAT censimento intermedio 1996, in Abruzzo vi erano 722 **unità locali** operanti nel comparto delle calzature e delle pelli, di cui 582 risultavano ubicate nella provincia di Teramo, 95 nella provincia di Chieti, 32 nella provincia di Pescara e 13 nella provincia de L'Aquila (Tabella IX).

In termini di **addetti unità locali** del settore in esame, il comparto in Abruzzo, sempre dai dati ISTAT 1996 assorbiva 5.544 addetti, di cui 4.305 nella provincia di Teramo, 1.088 nella provincia di Chieti, 130 nella provincia di Pescara e 21 nella provincia de L'Aquila.



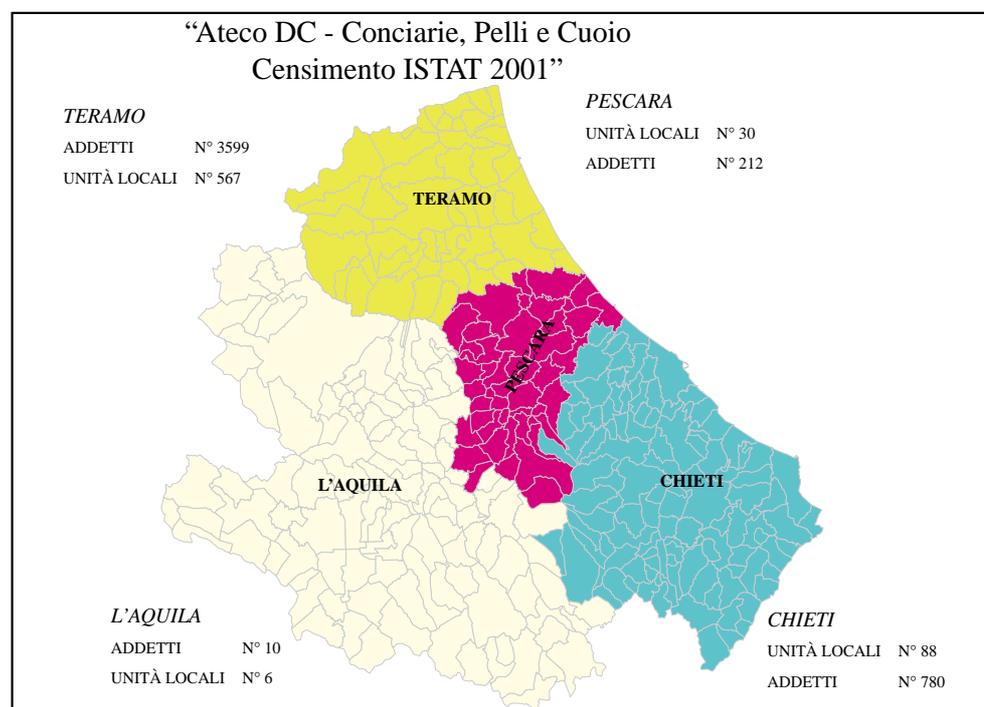
Tab. IX

DC19 - Industrie Conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelli e similari "Abruzzo" ISTAT 1996		
PROVINCE	UL	Add.UL
Teramo	582	4305
Chieti	95	1088
Pescara	32	130
L'Aquila	13	21
Abruzzo	722	5544

I dati ISTAT 2001 denotano in Abruzzo una flessione delle **unità locali** che a distanza di cinque anni sono diventate 691 con una differenza in termini assoluti di 31 unità, equivalente ad una riduzione del 4,5%.

In particolare, il censimento ha rilevato 567 unità locali per la provincia di Teramo, con una flessione pari al 2,5%, corrispondente a -15 unità rispetto al precedente censimento; in provincia di Chieti le unità locali si sono ridotte di 7 unità, con una diminuzione del 7,4%, corrispondente a 88 unità; la provincia

di Pescara ha avuto una flessione del 6,3% sulle unità locali risultate 30 e la provincia de L'Aquila ha avuto una flessione del 53,8% riducendosi a 6 unità locali nell'ultimo censimento.



Ancora più eclatante risulta essere la riduzione nel settore delle pelli e delle calzature in Abruzzo in termini di addetti, dove si è avuta una flessione pari al 17% in tutta la regione corrispondente a 943 addetti in meno.

In dettaglio, la provincia di Teramo ha avuto una flessione del 2,6%, con 706 addetti in meno; in provincia di Chieti la flessione è stata del 28,3%, con 308 addetti in meno rispetto al precedente censimento; in provincia di Pescara, in controtendenza rispetto alle altre province e nonostante la flessione delle unità locali, gli addetti sono aumentati del 63,1%, con un incremento di 82 unità; la provincia de L'Aquila ha avuto una flessione degli addetti pari al 52,4% corrispondente a -11 addetti (Tabella X e XI).

Tab. X

DC19 - Industrie Conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelli e similari "Abruzzo" ISTAT 2001		
PROVINCE	UL	AddUL
Teramo	567	3599
Chieti	88	780
Pescara	30	212
L'Aquila	6	10
Abruzzo	691	4601

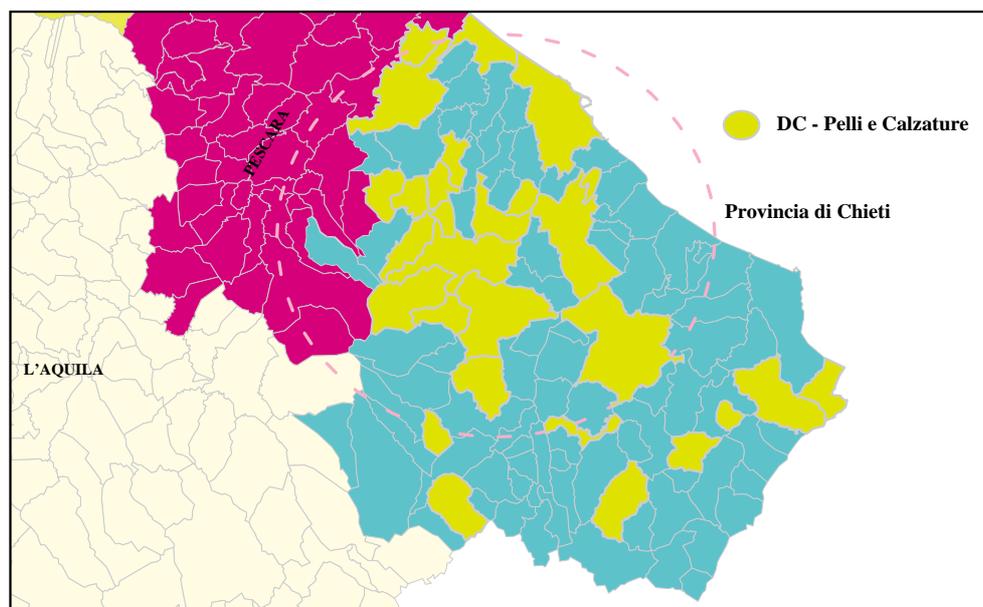
Fonte: dati ISTAT 2001

Tab. XI

DC19 - Industrie Conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelli e simili "Abruzzo" differenza e Variazione % 2001-1996				
PROVINCE	UL	AddUL	Variazione %	
			UL	AddUL
Teramo	-15	-706	-2,6	-16,4
Chieti	-7	-308	-7,4	-28,3
Pescara	-2	82	-6,3	+63,1
L'Aquila	-7	-11	-53,8	-52,4
Abruzzo	-31	-943	-4,5	-17,01

La consistenza nella Provincia di Chieti

Continuando la lettura dei dati censuari ISTAT 2001, si nota che il comparto pelli e calzature nell'area della provincia di Chieti si concentra in 27 Comuni (Tabella XII).



Tab. XII

DC- pelli e calzature "Provincia di Chieti" ISTAT 2001							
n°	Comuni	UL	AddUL	n°	Comuni	UL	AddUL
1	Atessa	1	1	14	Ortona	7	41
2	Casacanditella	3	10	15	Palombaro	6	115
3	Casoli	1	6	16	Pennapiedimonte	1	1
4	Chieti	7	42	17	Pizzoferrato	2	6
5	Colledimacine	1	7	18	Poggiofiorito	3	45
6	Cupello	1	5	19	Rapino	2	4
7	Fara Filiorum Petri	9	122	20	Roccamontepiano	1	28
8	Filetto	2	38	21	Roccaspinalveti	2	9
9	Francavilla al Mare	2	2	22	San Buono	2	10
10	Gessopalena	2	5	23	San Giovanni Teatino	1	3
11	Guardiagrele	17	202	24	San M. S. Marrucina	3	33
12	Lanciano	5	27	25	San Salvo	1	4
13	Orsogna	3	11	26	Treglio	2	2
				27	Vacri	1	1
Totale						54	478

Volendo fare una classifica dei primi 5 Comuni, al primo posto troviamo Guardiagrele, dove risulta insediato circa il 25% delle aziende; a seguire troviamo Fara F. Petri che ospita circa il 13,2 % del comparto; seguono i Comuni di Chieti e Ortona che ospitano ciascuna il 10,3% delle unità locali della Provincia di Chieti; al 5° posto troviamo Palombaro dove sono ubicate il 8,8% delle unità locali del Chietino (Tabella XIII).

Tab. XIII

DC19 - Industrie Conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelli e similari "Provincia di Chieti" I primi 10 (UL)					
n°	Comuni	UL	AddUL	UL	AddUL
1	Guardiagrele	17	202	25,0%	27,9%
2	Fara Filiorum Petri	9	122	13,2%	16,9%
3	Chieti	7	42	10,3%	5,8%
4	Ortona	7	41	10,3%	5,7%
5	Palombaro	6	115	8,8%	15,9%
6	Lanciano	5	27	7,4%	3,7%
7	Poggiofiorito	3	45	4,4%	6,2%
8	San M. S. Marrucina	3	33	4,4%	4,6%
9	Orsogna	3	11	4,4%	1,5%
10	Casacanditella	3	10	4,4%	1,4%

La consistenza nel Distretto Industriale Maiella

L'area del Distretto Industriale Maiella, composta dai 15 Comuni dell'asse Marrucina, dell'asse Bassa Val di Foro e dell'asse Alta Val di Foro, esprime, secondo i dati ISTAT 2001, una consi-

stenza, in termini di unità locali, di 18 unità comprendenti sia il settore della produzione di pelli e della lavorazione del cuoio che il calzaturiero vero e proprio.

Le 18 imprese del distretto, che rappresentano circa il 20% di quelle localizzate in provincia di Chieti, occupano 170 addetti (Tabella XIV).

Tab. XIV

DC19 - Industrie Conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelli e similari "Distretto Industriale Maiella (DIN)" ISTAT "2001"			
	Comuni	UL	AddUL
1	Ari	0	0
2	Arielli	0	0
3	Canosa Sannita	0	0
4	Casacanditella	3	10
5	Crecchio	0	0
6	Filetto	2	38
7	Giuliano Teatino	0	0
8	Orsogna	3	11
9	Poggiofiorito	3	45
10	Pretoro	0	0
11	Rapino	2	4
12	Roccamontepiano	1	28
13	San Martino Sulla Marrucina	3	33
14	Vacri	1	1
15	Villamagna	0	0
	Totale	18	170

Fonte: dati Istat 2001

Volendo procedere anche qui ad un'immediata comparazione tra i dati ISTAT 1996 e i dati appena illustrati, ci si accorge immediatamente che anche quest'area ha subito una flessione sia in termini di addetti che di unità locali.

I dati 2001, infatti, rispetto a quelli del 1996, denunciano la chiusura di 4 unità locali (2 a Casacanditella, 1 a Poggiofiorito e 1 a San Martino Sulla Marrucina) e l'apertura di 2 unità locali ad Orsogna, con un saldo passivo di 2 unità.

In termini di addetti, il dato diventa più preoccupante in quanto, a fronte di un saldo passivo di 2 unità locali, emerge, nell'area Distrettuale, un decremento degli addetti che passano da 230 a 170, con un differenza netta di 60 addetti.

Dal confronto dei dati ISTAT 1996 con quelli 2001 per singolo comune, emerge che ci sono stati 33 addetti in più a Filetto, 13 a Poggiofiorito e 11 a Roccamontepiano, con un attivo di 57 unità e, di contro, vi sono stati 10 addetti in meno a Casacanditella, 51 in meno ad Orsogna, 14 in meno a Rapino, 35 in meno a San Martino Sulla Marrucina, 1 addetto in meno a Vacri e 6 addetti in meno a Villamagna, per un totale di 117 addetti in meno, con un saldo appunto negativo di 60 addetti (Tabella XV).



Tab. XV

DC19 - Industrie Conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelli e similari "Distretto Industriale Maiella (DIN)" "ISTAT 1996"			
	Comuni	UL	AddUL
1	Ari	0	0
2	Arielli	0	0
3	Canosa Sannita	0	0
4	Casacanditella	1	20
5	Crecchio	0	0
6	Filetto	2	5
7	Giuliano Teatino	0	0
8	Orsogna	5	62
9	Poggiofiorito	2	32
10	Pretoro	0	0
11	Rapino	1	18
12	Roccamontepiano	1	17
13	San Martino Sulla Marrucina	2	68
14	Vacri	1	2
15	Villamagna	1	6
	Totale	16	230

Le caratteristiche del settore

Le imprese del settore calzaturiero può essere definita un'entità complessa configurabile come sistema aperto e dinamico finalizzato a soddisfare bisogni tendenzialmente illimitati attraverso l'utilizzo di risorse limitate.

Tuttavia, il settore di attività, la tipologia di produzione, il mercato in cui opera, il ciclo di vita del prodotto ed altri fattori sono variabili che caratterizzano notevolmente le imprese e che determinano la presenza di alcune peculiarità:

- l'andamento delle vendite;
- la tipologia di produzione;
- l'incidenza del fattore moda.

Questi tre aspetti caratterizzano in modo pesante la vita di un'impresa del comparto calzature.

La vendita nel settore delle calzature viene effettuata sulla base di un campionario stagionale.

Le proposte campionarie tendono a concentrarsi in due momenti dell'anno: la stagione primavera-estate e la stagione autunno-inverno.

Questa caratteristica coinvolge direttamente la programmazione e la pianificazione delle attività, in quanto la prima fase delle attività è caratterizzata dalla progettazione e la realizzazione dei campioni, a cui segue la vendita ed in ultimo il processo produttivo e l'organizzazione della distribuzione.

La successione delle fasi appena descritte comporta un sistema di produzione di natura stagionale e non continuo e genera problemi di gestione ed organizzazione del tutto peculiari.

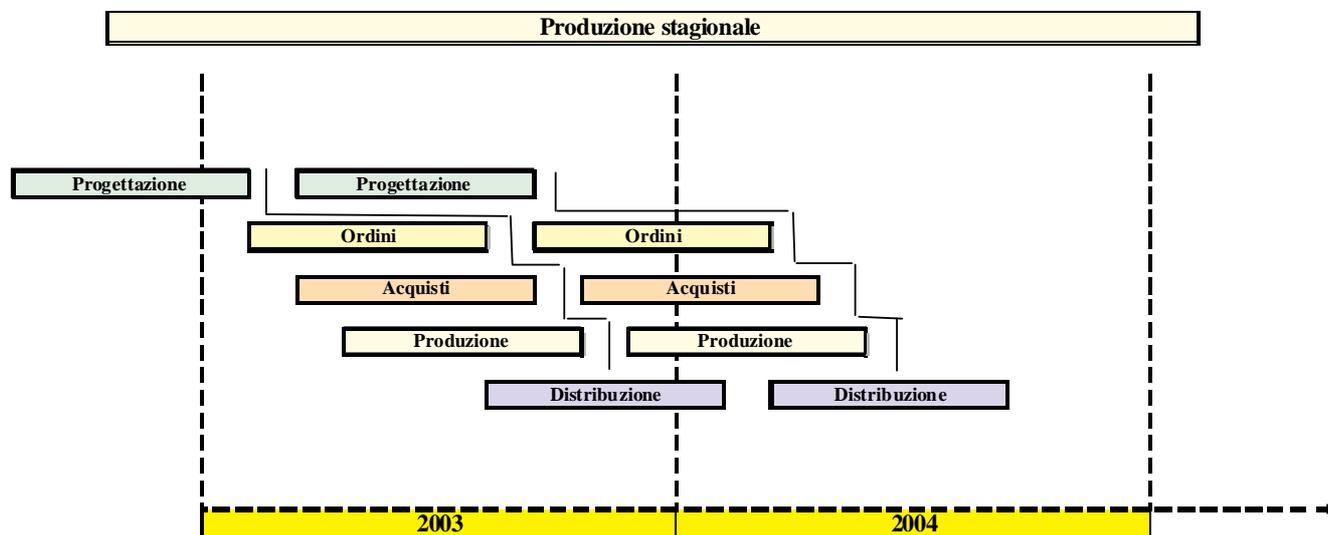
La vendita per campionario implica che la tipologia di produzione tipica delle imprese del settore è la produzione su commessa. Nelle produzioni per commessa la fase di produzione è conseguente a quella della vendita.

Generalmente i prodotti oggetto della commessa sono pochi e le fasi di progettazione e di individuazione delle risorse da im-



piegare, dei tempi e degli standard sono conseguenti all'ordine o al massimo contestuali.

Nel comparto delle calzature, le attività di progettazione e di programmazione precedono sempre l'ordine del cliente e, inoltre, le quantità unitarie inerenti la commessa sono generalmente elevate.



La funzione d'uso della calzatura non è più rivolta al soddisfacimento di un bisogno primario, ma a bisogni di differenziazione, di comunicazione e di appartenenza.

Per questo il fattore moda ha assunto il ruolo di fattore critico di successo delle aziende. Il ciclo di vita di un modello di calzatura è influenzato dal cambio dei gusti dei consumatori, dalle tendenze in atto e dagli sviluppi della moda. Questo implica l'accorciamento del ciclo di vita del prodotto e la necessità di presidiare in maniera attenta ed approfondita la fase di progettazione dei modelli di calzatura per le varie stagioni.

I fattori appena descritti sono tra loro interrelati e per questo vanno affrontati congiuntamente, in un quadro unitario che consenta di tenere sotto controllo l'attività di governo delle imprese calzaturiere che stanno attraversando, ormai da anni, una perdurata fase di crisi la cui entità e le cui ragioni sono state in parte descritte nel presente lavoro.

A livello locale la situazione non è migliore e, in particolare nell'area del distretto industriale Maiella, le difficoltà strutturali che le aziende stanno incontrando comportano delle pesanti ricadute in termini economici ed occupazionali.

Riflessioni di carattere strategico

Il comparto calzaturiero è caratterizzato da basse barriere all'entrata. Non sono necessari alti investimenti iniziali, né bisogna acquisire particolari tecnologie o know-how.

Nel settore non sono conseguibili alte economie di scala. Questo consente facilità di entrata e di uscita dal mercato ed è uno dei motivi che determina la piccola dimensione delle imprese e l'alta frammentarietà del sistema calzaturiero.

Il sistema produttivo fa ricorso ampiamente alla subfornitura,



configurandosi come un vero e proprio modello di produzione basato sui legami e gli scambi tra imprese con diverse specializzazioni produttive, ma spesso insediate nello stesso territorio. Dal punto di vista della struttura dei costi, va considerata l'assoluta prevalenza del costo del lavoro connessa alla scarsa automazione dei processi produttivi.

Dal lato della vendita, come in tutti i comparti del settore moda, le aziende del calzaturiero devono confrontarsi con una domanda variabile in funzione della moda e delle stagioni. Esiste una tipologia di clienti propensa a pagare un prezzo maggiore per la moda, l'esclusività e la qualità: questi clienti occupano i segmenti del mercato ad alto valore aggiunto.

Al contrario, nel mercato di massa, ossia nei segmenti a minore valore aggiunto, il prezzo di vendita è la leva di marketing più potente. Per quanto riguarda la distribuzione va rilevato il forte potere contrattuale delle catene di vendita al dettaglio derivante, sia dal comportamento di acquisto del consumatore che continua a preferire il punto vendita ai canali alternativi, sia dalla bassa concentrazione dei rivenditori.

Infine, le aziende calzaturiere seguono un particolare ciclo gestionale che prevede prima la progettazione del campionario, poi la vendita e la raccolta degli ordini dei clienti ed, infine, la produzione. Un simile processo rende complessa la gestione in presenza di variazioni della domanda, non solo di stagione in stagione, ma anche in periodi più brevi.





Questo comporta dei costi connessi alla crescita del livello dei prodotti invenduti e/o alla diminuzione dei margini unitari di reddito e sta spingendo le aziende più evolute ad investire in sistemi informativi che supportano i processi decisionali e ad organizzarsi in maniera da potere accelerare i tempi di risposta ai cambiamenti del mercato.

Quanto detto in precedenza fa emergere alcuni fattori critici di successo che le aziende devono considerare nella definizione delle loro strategie di presenza sul mercato o sui singoli segmenti.

Se da un lato, infatti, permane la necessità di produrre a bassi costi, soprattutto per il mercato di massa su cui la concorrenza dei produttori internazionali si è fatta sempre più forte, dall'altro emerge anche la necessità di differenziare il prodotto in maniera efficace attraverso le leve della moda, dello stile, della fedeltà alla marca (brand loyalty), della comunicazione e della qualità.

A seconda, quindi, del segmento prescelto i fattori critici di successo da presidiare saranno diversi: nel mercato di massa è determinante avere bassi costi di produzione, nei segmenti alti, invece, sono più importanti la qualità, la moda, l'immagine del prodotto e dell'azienda, il livello di servizio che si offre o che viene percepito dal cliente. Un altro fattore critico di successo è rappresentato dalla capacità dei produttori di assecondare i frequenti cambiamenti nella moda, imposti dal consumatore e trasmessi dai rivenditori, a ritroso, lungo la filiera. In sostanza, occorre combinare efficienza produttiva e comprensione (meglio, previsione) degli andamenti del mercato e dei segmenti su cui si compete.

Su quale strategia possono o devono puntare le aziende cal-



zaturiere del distretto? Su quali risorse possono o devono investire?

La prima alternativa strategica percorribile considera l'evoluzione, in atto da un po' di tempo, del rapporto di subfornitura verso modelli gestionali innovativi più efficaci e finalizzati ad integrare con logiche di partnership l'azienda committente con le aziende fornitrici.

Per percorrere la via della qualità i nostri imprenditori devono investire in innovazione tecnologica ed organizzativa, in formazione manageriale e professionale, in qualità, in sistemi informativi e di controllo di gestione e devono aprire le loro imprese al contributo di nuove professionalità e, se necessario, allargare la compagine sociale a soci finanziatori che intendono investire sul futuro a lungo termine dell'impresa.

La seconda alternativa strategica è basata sull'individuazione di segmenti o nicchie di mercato in cui competere direttamente e non in qualità di subfornitore. In questo caso l'azienda deve: analizzare e conoscere il mercato; segmentarlo, cioè individuare i clienti obiettivo ed i loro bisogni; elaborare una strategia di presenza e di posizionamento sul mercato agendo sulle leve di marketing.

In conclusione le aziende italiane del settore calzaturiero devono, in risposta alla crisi, elaborare strategie aziendali di lungo periodo e basate su attente analisi di settore e di mercato. La strategia aziendale, in un settore aperto alla globalizzazione, con basse barriere di entrata e grande variabilità, rappresenta una bussola indispensabile per la gestione ed è determinante per la sopravvivenza stessa dell'impresa.

La strategia va attuata ricercando e garantendo la coerenza tra gli obiettivi strategici, le risorse interne e le attività da svolgere: solo in questo modo è possibile conseguire e mantenere vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti. 



Il valore aggiunto della provincia di Chieti dal 1995 al 2003

Nota metodologica

Unioncamere e l'Istituto Tagliacarne hanno realizzato le stime del valore aggiunto dei principali settori dell'attività economica per le singole province dell'Italia.

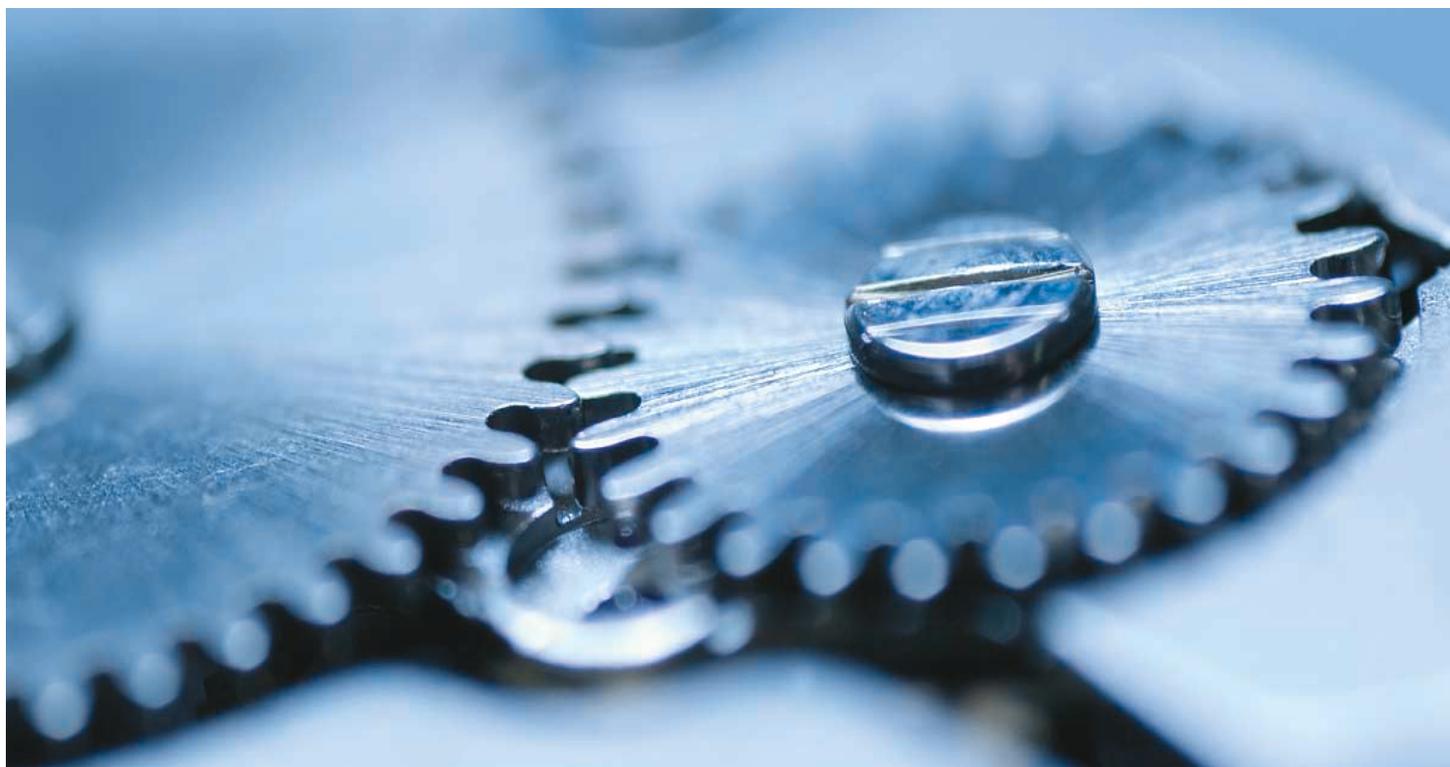
Prima di passare ad analizzare i dati, è utile richiamare la definizione di valore aggiunto adottata dall'Istat.

Il valore aggiunto è l'aggregato che consente di apprezzare la crescita del sistema economico in termini di nuovi beni e servizi messi a disposizione della comunità. È la risultante della differenza tra valore della produzione di beni e servizi introdotti dai singoli apparati produttivi ed il valore dei beni e servizi intermedi dagli stessi consumati (materie prime e ausiliarie impiegate e servizi forniti da altre unità produttive).

I valori esposti, che si riferiscono alle quattro fondamentali macro-branche (l'agricoltura, silvicoltura e pesca, l'industria in senso stretto, le costruzioni e i servizi globalmente considerati), sono espressi ai prezzi correnti dei singoli anni e, di conseguenza, le variazioni annue, oltre a riflettere l'andamento dei beni e servizi in termini quantitativi, incorporano anche l'effetto della variazione dei prezzi. Inoltre, essendo stati calcolati, alla stessa stregua di quanto effettuato dall'ISTAT, con riferimento ai cosiddetti "prezzi base", i dati del valore aggiunto complessivo divergono da quelli del PIL (a loro volta espressi ai "prezzi di mercato"), in quanto non comprendono le imposte indirette nette sui beni e servizi prodotti. Per farsi un'idea del divario intercorrente fra i due aggregati, è sufficiente rilevare che nel 2003, con riferimento al complesso dell'Italia, ad un PIL valutato pari a 1.300.926 milioni di euro ha fatto riscontro un valore aggiunto inferiore ad esso dell'11,5%.

*a cura dell'U. O.
Studi e Statistica
Marketing Territoriale
della CCIAA di Chieti*

Il valore aggiunto è l'aggregato che consente di apprezzare la crescita del sistema economico in termini di nuovi beni e servizi messi a disposizione della comunità.





È bene tener presente, inoltre, che solo in via di larga approssimazione si può ritenere che il valore aggiunto (così come, del resto, il PIL) rifletta il concetto di benessere economico della collettività alla quale si riferisce. Esso corrisponde infatti più appropriatamente al concetto di potenzialità produttiva dell'area di riferimento, della quale vengono poste in evidenza i principali aspetti strutturali e dinamici. Né, d'altra parte, il confronto con la popolazione residente (l'unica per la quale si dispone dei relativi dati), che viene anche qui effettuato per ottenere valori medi territorialmente omogenei, può ritenersi teoricamente corretto poiché alla formazione del valore aggiunto concorrono tutti i fattori produttivi presenti nell'area considerata, i quali possono non coincidere con i soggetti residenti.

L'evoluzione del valore aggiunto

Dall'esame dei dati diffusi dall'Istituto Tagliacarne è possibile evidenziare le dinamiche che hanno caratterizzato l'andamento del valore aggiunto nell'arco temporale 1995 - 2003.

La serie storica evidenzia che, rispetto al 1995, il valore aggiunto regionale è passato da 16,4 a 22,4 milioni di euro, pari ad un aumento del +36,6% (Tav. 1 e Tav. 2).

La provincia che presenta l'incremento percentuale più elevato risulta Pescara che, nel periodo considerato, ha accresciuto il suo valore aggiunto del +71,8%, seguita dalla provincia di Chieti (+38,3%).

Tav. 1 - Valore aggiunto ai prezzi base (dati in milioni di euro correnti)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
L'Aquila	3.931,50	4.132,30	4.151,10	4.210,90	4.293,10	4.455,10	4.670,70	4.939,30	5.007,60
Teramo	4.197,70	4.490,60	4.506,40	4.656,90	4.755,30	5.034,20	5.034,20	4.987,20	5.186,20
Pescara	3.210,90	3.500,50	3.577,40	3.712,60	3.808,10	4.146,70	5.190,10	5.216,20	5.516,20
Chieti	4.858,50	5.028,80	5.130,90	5.231,20	5.406,40	5.779,40	6.222,00	6.631,30	6.720,00
ABRUZZO	16.416,30	17.391,70	17.822,60	18.177,60	18.626,90	20.047,40	21.117,00	21.774,00	22.430,00

Fonte: Istituto G. Tagliacarne

Al di sotto della media regionale, invece, si presentano gli incrementi registrati dalle province de L'Aquila (+27,4) e Teramo (+23,5%).

Tav. 2 - Valore aggiunto ai prezzi base (dati in milioni di euro correnti). Variazioni %

	1996/1995	1997/1996	1998/1997	1999/1998	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2003/1995
L'Aquila	5,1	0,5	1,4	2,0	3,8	4,8	5,8	1,4	27,4
Teramo	7,0	0,4	3,3	2,1	5,9	0,0	-0,9	4,0	23,5
Pescara	9,0	2,2	3,8	2,6	8,9	25,2	0,5	5,8	71,8
Chieti	3,5	2,0	2,0	3,3	6,9	7,7	6,6	1,3	38,3
ABRUZZO	5,9	2,5	2,0	2,5	7,6	5,3	3,1	3,0	36,6

Fonte: elaborazioni U.O. Studi e Statistica CCIAA di Chieti su dati Istituto G. Tagliacarne

**Tav. 3 - Valore aggiunto ai prezzi base (dati in milioni di euro correnti).
Peso % delle province su totale regione**

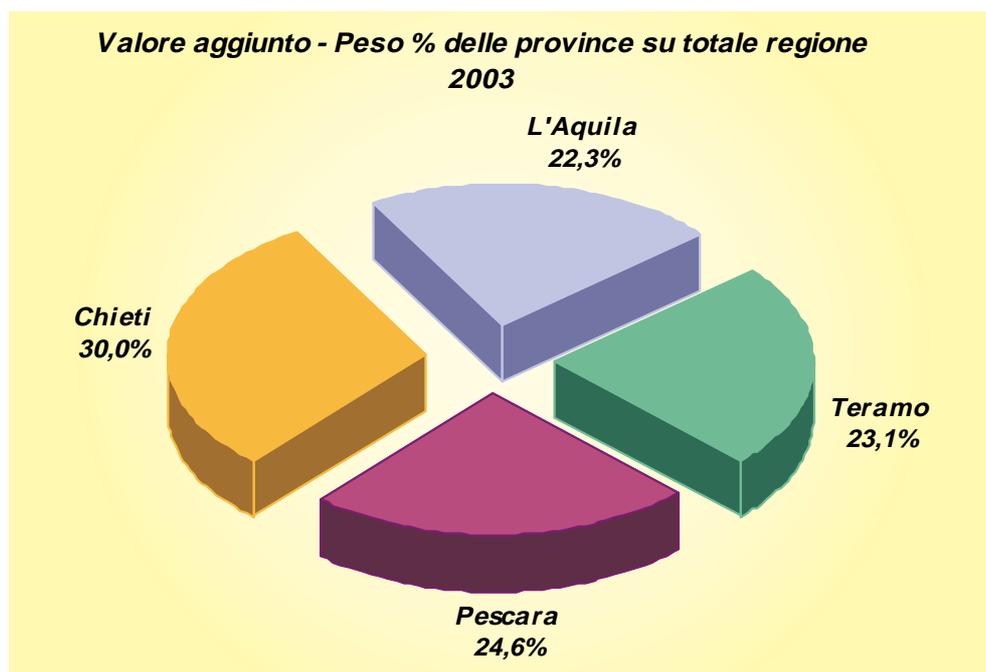
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
L'Aquila	23,9	23,8	23,3	23,2	23,0	22,2	22,1	22,7	22,3
Teramo	25,6	25,8	25,3	25,6	25,5	25,1	23,8	22,9	23,1
Pescara	19,6	20,1	20,1	20,4	20,4	20,7	24,6	24,0	24,6
Chieti	29,6	28,9	28,8	28,8	29,0	28,8	29,5	30,5	30,0

Fonte: elaborazioni U.O. Studi e Statistica CCIAA di Chieti su dati Istituto G. Tagliacarne

La Tav. 3 mostra il peso percentuale del valore aggiunto di ciascuna provincia sul totale regionale. Appare evidente che, nel corso degli anni, tale valore non ha subito variazioni degne di nota.

La provincia di Chieti partecipa alla formazione del valore aggiunto nazionale con lo 0,55%, posizionandosi 58^a nel contesto nazionale e prima in Abruzzo per contributo relativo. È predominante, infatti, la quota detenuta dalla provincia di Chieti che, nel 2003, rappresenta il 30% del reddito prodotto in Abruzzo.

Seguono le province di Pescara con una quota pari al 24,6%, Teramo (23,1%) e L'Aquila (22,3%).



Per eliminare l'effetto dimensione territoriale, il valore aggiunto viene riportato alla popolazione residente in modo da ottenere un indicatore confrontabile territorialmente. Facendo riferimento al valore aggiunto pro-capite (tav. 4), si evince che la provincia di Chieti con un valore aggiunto pro-capite di 16.973 euro si pone al di sotto della media nazionale (20.232 euro) e dietro alle province di Pescara (17.371 euro) e Teramo (17.093 euro).

Si nota, inoltre, che rispetto al 1995 il valore aggiunto pro-ca-

pite della provincia di Chieti (tav. 5) è aumentato del 31,5%, ad un ritmo di crescita inferiore rispetto al valore registrato a livello nazionale (+ 37,3%).

Nella graduatoria nazionale decrescente per valore aggiunto pro-capite (tav. 6) la provincia di Chieti, nel 2003, occupa la 69^a posizione, la provincia di Pescara la 67^a, la provincia di Teramo la 68^a e la provincia de L'Aquila la 73^a.

Il confronto con il 1995 mette in evidenza che solo la provincia di Pescara guadagna alcune posizioni, passando dalla 70^a alla 67^a. La provincia di Teramo si mantiene stabile alla 68^a posizione mentre le province de L'Aquila e Chieti perdono rispettivamente 6 e 5 posizioni.

Tav. 4 - Valore aggiunto ai prezzi base pro-capite - Valori espressi in Euro

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
L'Aquila	12.627	13.226	13.294	13.515	13.906	14.437	15.090	15.940	16.027
Teramo	12.603	13.433	13.905	14.249	14.448	15.616	16.950	16.625	17.093
Pescara	12.496	13.581	13.653	14.242	14.782	15.850	17.079	16.710	17.371
Chieti	12.906	13.372	14.050	14.038	14.512	15.845	15.823	16.833	16.973
Italia	14.732	15.702	16.279	16.918	17.400	18.297	19.179	19.714	20.232

Fonte: Istituto G. Tagliacarne

Tav. 5 - Valore aggiunto ai prezzi base pro-capite - Variazioni %

	1996/1995	1997/1996	1998/1997	1999/1998	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2003/1995
L'Aquila	4,7	0,5	1,7	2,9	3,8	4,5	5,6	0,5	26,9
Teramo	6,6	3,5	2,5	1,4	8,1	8,5	-1,9	2,8	35,6
Pescara	8,7	0,5	4,3	3,8	7,2	7,8	-2,2	4,0	39,0
Chieti	3,6	5,1	-0,1	3,4	9,2	-0,1	6,4	0,8	31,5
Italia	6,6	3,7	3,9	2,8	5,2	4,8	2,8	2,6	37,3

Fonte: elaborazioni U.O. Studi e Statistica CCIAA di Chieti su dati Istituto G. Tagliacarne

Tav. 6 - Posto occupato nella graduatoria nazionale decrescente per valore aggiunto pro-capite

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
L'Aquila	67	70	72	73	71	71	72	71	73
Teramo	68	67	67	67	69	66	65	69	68
Pescara	70	66	70	68	66	64	63	68	67
Chieti	64	68	66	70	67	65	69	65	69

Fonte: Istituto G. Tagliacarne

Le dinamiche settoriali

La disaggregazione dei dati per settore di attività economica (tav. 7) mostra che il maggior contributo alla formazione del valore aggiunto provinciale è dato dal settore dei servizi, che nel 2003, rappresenta il 64,4% del totale. Seguono il comparto industriale con un'incidenza del 30,9% (di cui 26,1% per l'indu-

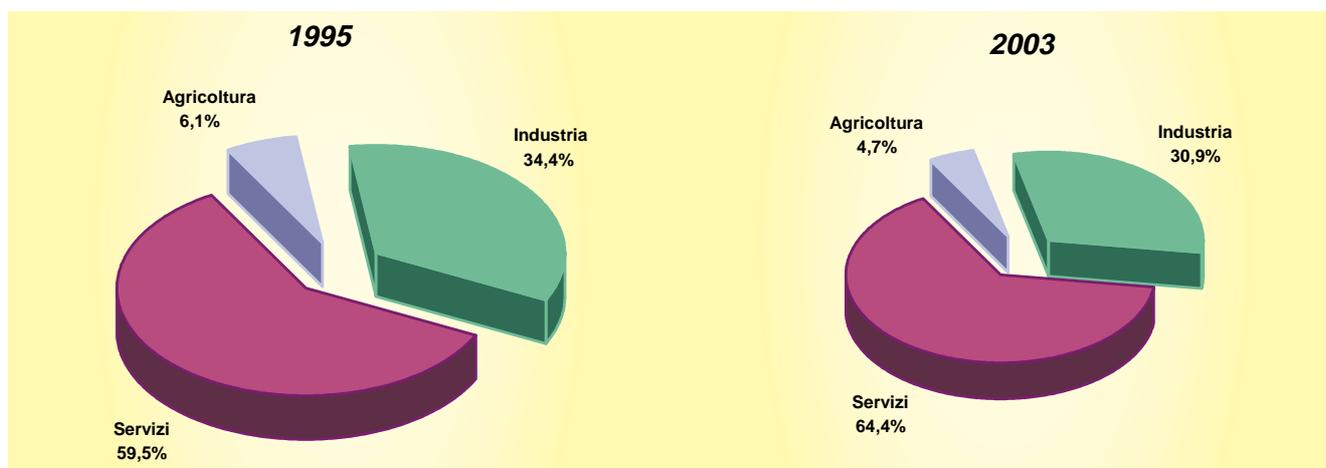
stria in senso stretto e 4,8% per il comparto edile) e il settore agricolo con il 4,7%.

Rispetto al 1995, si rileva che è aumentato il peso percentuale del settore dei servizi, passato dal 59,5% al 64,4%, a scapito del comparto agricolo (sceso dal 6,1% al 4,7%) e di quello industriale (passato dal 34,4% al 30,9%).

Tav. 7 - Valore aggiunto ai prezzi base per settore di attività economica (Milioni di Euro correnti)

	Agricoltura	Industria			Servizi	Totale economia
		In senso stretto	Costruzioni	Totale		
1995	308,0	1.492,8	242,5	1.735,3	3.001,8	4.858,5
1996	326,7	1.423,5	261,0	1.684,5	3.230,9	5.028,8
1997	329,1	1.456,6	302,2	1.758,8	3.413,1	5.130,9
1998	324,7	1.493,2	278,6	1.771,8	3.409,3	5.231,2
1999	320,2	1.600,0	274,7	1.874,7	3.465,0	5.406,4
2000	301,0	1.783,1	281,1	2.064,2	3.823,2	5.779,4
2001	309,8	1.662,8	298,4	1.961,2	3.951,0	6.222,0
2002	322,1	1.725,5	312,0	2.037,5	4.271,7	6.631,3
2003	314,0	1.751,0	327,2	2.078,2	4.327,8	6.720,0

Fonte: elaborazioni U.O. Studi e Statistica CCIAA di Chieti su dati Istituto G. Tagliacarne



Come già detto in precedenza, il valore aggiunto provinciale è aumentato del 38,3% rispetto al 1995. Passando ad esaminare gli andamenti dei comparti che concorrono alla sua formazione, si evince che l'incremento più elevato è quello riportato dal

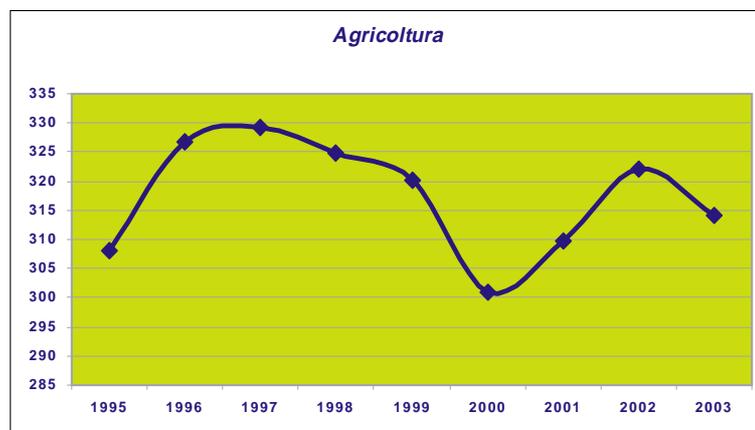
settore dei servizi (+44,2%), seguito dal comparto industriale, cresciuto nel suo complesso del +19,8%, ma con un incremento che sale al +34,9% per il settore edile. Per il comparto agricolo, invece, l'aumento registrato è minimo (+1,9%).

Tav. 8 - Valore aggiunto ai prezzi base per settore di attività economica (Milioni di Euro correnti) - Variazioni %

	Agricoltura	Industria			Servizi	Totale economia
		In senso stretto	Costruzioni	Totale		
1996/1995	6,1	-4,6	7,6	-2,9	7,6	3,5
1997/1996	0,7	2,3	15,8	4,4	5,6	2,0
1998/1997	-1,3	2,5	-7,8	0,7	-0,1	2,0
1999/1998	-1,4	7,2	-1,4	5,8	1,6	3,3
2000/1999	-6,0	11,4	2,3	10,1	10,3	6,9
2001/2000	2,9	-6,7	6,2	-5,0	3,3	7,7
2002/2001	4,0	3,8	4,6	3,9	8,1	6,6
2003/2002	-2,5	1,5	4,9	2,0	1,3	1,3
2003/1995	1,9	17,3	34,9	19,8	44,2	38,3

Fonte: elaborazioni U.O. Studi e Statistica CCIAA di Chieti su dati Istituto G. Tagliacarne

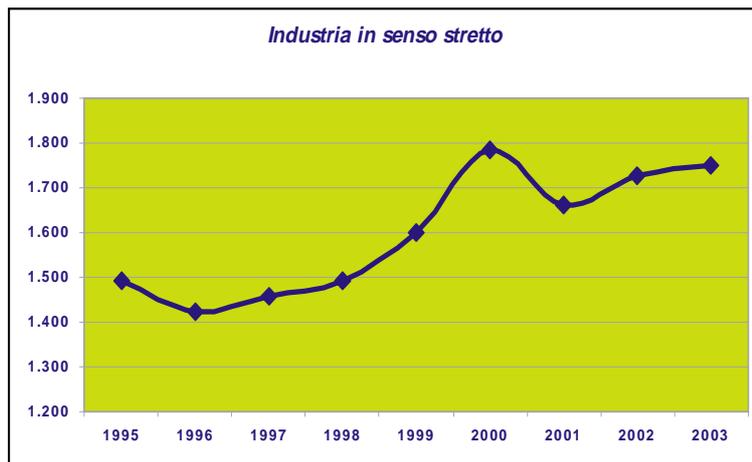
Focalizzando l'attenzione sulla serie storica del valore aggiunto relativo al settore agricoltura, si nota che tale comparto è caratterizzato da un andamento abbastanza altalenante.



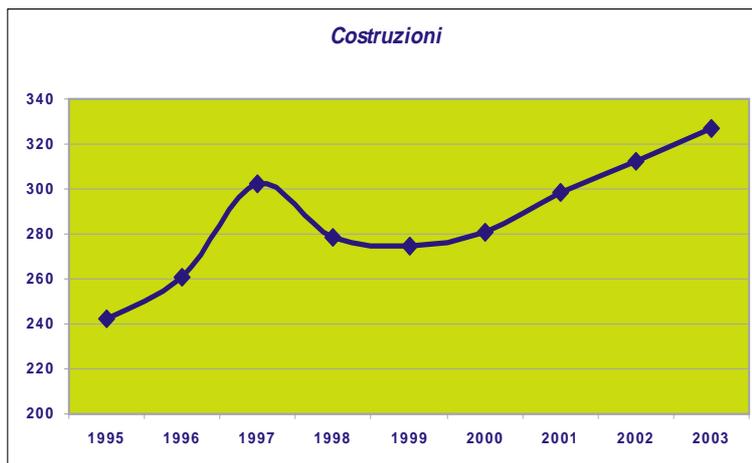
Fino al 1997, infatti, esso si presenta in crescita, raggiungendo il valore massimo di 329,1 milioni di euro, per poi iniziare una progressiva discesa fino a toccare il valore minimo di 301 milioni di euro registrato nel 2000. Dal 2001 inizia una lieve ri-

presa del settore che nel 2003 raggiunge il valore di 314 milioni di euro, in diminuzione del 2,5% rispetto al 2002.

Per quanto riguarda l'evoluzione del settore industriale in senso stretto, se ne evidenzia una costante crescita fino all'anno 2000, con un valore aggiunto che tocca i 1.783 milioni di euro. Dopo una battuta d'arresto nel 2001 (-6,7% rispetto all'anno precedente), il settore è in ripresa, segnando nei due anni successivi lievi incrementi: +3,8% è l'aumento registrato nel 2002 e +1,5% nel 2003.

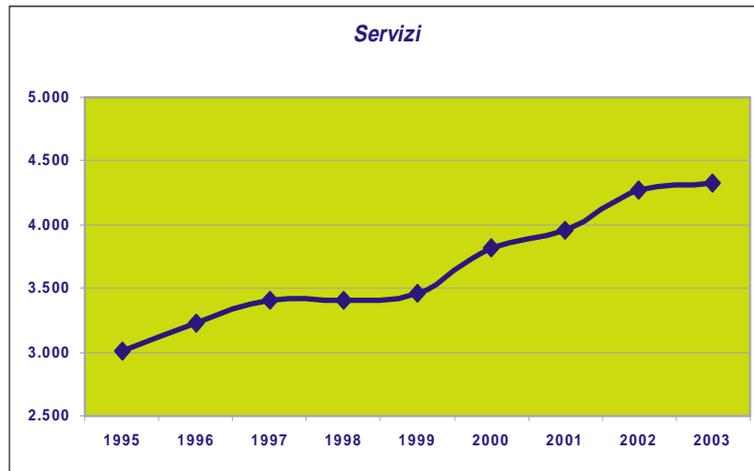


Passando ad esaminare il trend del settore delle costruzioni, si rileva un andamento positivo fino al 1997 (per un valore di 302,2 milioni di euro); nel biennio successivo invece si assiste ad una inversione di tendenza, con una flessione del -7,8% nel 1998 e del -1,4% nel 1999. Dal 2000 inizia una costante crescita, fino a raggiungere, nel 2003, un valore aggiunto pari a 327,2 milioni di euro.



L'andamento del settore dei servizi appare il più dinamico, con un trend sempre positivo ed in continua crescita.

Nel corso degli anni l'ammontare del valore aggiunto di tale comparto, infatti, ha registrato notevoli incrementi, passando da 3.001,8 milioni di euro del 1995 a 4.327,8 milioni di euro del 2003, per un tasso di crescita pari a +44,2%. **CE**



CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI CHIETI

SEDE PRINCIPALE (S.P.)

Piazza Gian Battista Vico, 3
66100 - CHIETI - Fax: 0871.330913
<http://www.ch.camcom.it> e-mail: cciaa@webzone.it

SEDE DISTACCATA (S.D.)

Via F.lli Pomilio (ex Foro Boario)
66100 - CHIETI - Fax: 0871.330913
Centralino 0871.5450426

Orario di apertura al pubblico

- MATTINA: dal lunedì al venerdì - ore 9.00 - 12.30
- POMERIGGIO: martedì e giovedì - ore 16.00 - 17.15

PRESIDENTE - (S.P. e S.D.)

0871/354301/5450438

SEGRETERIO GENERALE - (S.P. e S.D.)

0871/354302/5450403

AFFARI GENERALI - (S.P. e S.D.)

0871/354307/308/309

0871/354310/5450463

AREA I - AMMINISTRATIVO/CONTABILE

Dirigente (S.P.)

0871/354311

Capo Servizio I

Ufficio Affari Legali URP (S.P.)

0871/354351

Ufficio Gestione Risorse Umane e Relazioni Sindacali (S.P.)

0871/354352

Ufficio Archivio e Protocollo (S.P.)

0871/354340

Capo Servizio II

Contabilità - Patrimonio - Finanza Camerale (S.P.)

0871/354312

Ufficio Gestione Economica del Personale,

Contabilità Fiscale (S.P.)

0871/354313

Ufficio Contabilità Finanziaria Economica ed Integrata (S.P.)

0871/354314/315

Ufficio Provveditorato (S.P.)

0871/354316/334

Ufficio Finanza Camerale (S.P.)

0871/354341

AREA II - SVILUPPO E SERVIZI ALLE IMPRESE

Dirigente Area II

Vice Segretario Generale Vicario (S.P. e S.D.)

0871/354304/5450448

Capo Servizio III - Registro Imprese (S.D.)

0871/5450423

Ufficio Registro Imprese (S.D.)

0871/5450424/425/417/433

Capo Servizio IV - Servizi vari alle Imprese (S.D.)

0871/5450436

Ufficio Licenze, Albi e Ruoli,

Commercio Interno ed Estero (S.D.)

0871/5450432/437

Presidente Commissione Provinciale Artigianato (S.D.)

0871/5450427

Segretario Commissione Provinciale Artigianato (S.D.)

0871/5450428

Ufficio Albo Artigiani (S.D.)

0871/5450429

AREA III - MONITORAGGIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO

Dirigente (S.P. e S.D.)

0871/354318/5450448

Capo Servizio V- Ricerca Economica e Statistica (S.D.)

0871/5450419

Ufficio Prezzi e Protesti Cambiari (S.D.)

0871/5450420

Ufficio Studi, Statistica, Marketing Territoriale (S.P.)

0871/354349

Ufficio Promozione (S.P.)

0871/354339

Capo Servizio VI - Regolazione del Mercato (S.D.)

0871/5450405

Ufficio Ispezioni Sanzioni e Brevetti (S.D.)

0871/5450443/444

Ufficio Metrologia Legale (S.D.)

0871/5450460/61

Ufficio Camera di Conciliazione, Clausole Vessatorie,

Usi e Consuetudini (S.D.)

0871/5450405

Ufficio Agricoltura (S.D.)

0871/54504221/462

UFFICIO DISTACCATO

Via Iconicella, 1 c/o Ente Fiera
66034 - LANCIANO Tel. 0872.717350

Orario di apertura al pubblico:

mercoledì e venerdì

ore 9.00 - 12.30

UFFICIO DISTACCATO

Via Aragona, 1 c/o Comando Vigili Urbani
66054 - VASTO Tel. 0873.368737

Orario di apertura al pubblico:

mercoledì e venerdì

ore 9.00 - 12.30



Centro Regionale
Commercio Interno
delle Camere
di Commercio d'Abruzzo

CENTRO REGIONALE COMMERCIO INTERNO DELLE CAMERE DI COMMERCIO D'ABRUZZO

P.zza G.B. Vico 3
66100 - CHIETI
Tel. 0871.354335 - 330842
Fax 0871.344821
e-mail: centrointerno@ch.camcom.it

Il Centro Regionale per il Commercio Interno delle Camere di Commercio d'Abruzzo è un organismo costituito nel 1971 fra le Camere di Commercio d'Abruzzo per lo studio dei problemi inerenti la situazione delle aziende commerciali e per l'adozione di iniziative tendenti a favorire la commercializzazione dei prodotti.

Il Centro provvede ad organizzare la partecipazione collettiva di aziende abruzzesi alle più importanti manifestazioni fieristiche nazionali allo scopo di promuovere e valorizzare le produzioni locali, soprattutto nei settori agro-alimentare e artigianato artistico.

Le principali manifestazioni alle quali il Centro annualmente partecipa sono:

- Mostra Internazionale dell'Alimentazione di Rimini
- Vinitaly di Verona
- CIBUS - Salone Internazionale dell'Alimentazione di Parma
- GIFT - Salone Oggettistica da Regalo di Firenze
- Mostra dell'Artigianato "L'Artigiano in Fiera" di Milano

Il Centro oltre ad intrattenere costantemente rapporti con le aziende, fornendo loro utili informazioni di carattere commerciale, provvede ad organizzare convegni riguardanti il terziario al fine di favorire il sistema commerciale regionale.



AZIENDA SPECIALE "AGENZIA DI SVILUPPO"

P.zza G. B. Vico 3
66100 - CHIETI
Tel. 0871.331424-354345-354321
Fax: 0871.331218
e-mail: as@webzone.it

Orario di apertura al pubblico

Mattina: dal lunedì al venerdì ore 9.00 - 12.00

Pomeriggio: lunedì martedì giovedì ore 15.00 - 17.00

L'Agenzia di Sviluppo è l'Azienda speciale della Camera di Commercio di Chieti.

Nell'ambito delle generali finalità istituzionali della Camera tendenti alla promozione dello sviluppo socio-economico della Provincia, l'Agenzia di Sviluppo ha lo scopo specifico di sostenere il sistema delle PMI attraverso un sistema integrato di servizi.

I servizi erogati dall'Agenzia di Sviluppo si suddividono in quattro aree principali: Eurosportello, Servizio Nuove Imprese, Servizi alle PMI, Formazione.



EURO INFO CENTRE ABRUZZO - IT383

Sportello di Chieti

Piazza G.B. Vico, 3
66100 - CHIETI
Tel +39 871 331424 - 354345
Fax +39 871 331218
e-mail : euro@ch.camcom.it

L'Euro Info Centre Abruzzo - IT383 fa parte della rete degli EIC's coordinata dalla Commissione Europea Direzione Generale Imprese.

Presso l'Unione Regionale risiede la sede legale dell'EIC e nelle quattro Camere di Commercio di Chieti, L'Aquila, Teramo e Pescara sono localizzati quattro sportelli operativi che forniscono direttamente i servizi al mondo imprenditoriale.

La sua finalità è quella di accrescere il livello di competitività dell'utenza per far fronte alle sfide derivanti dalla globalizzazione dei mercati, favorendo l'integrazione nel Mercato Unico nonché l'accesso e l'utilizzo delle agevolazioni finanziarie predisposte dall'Unione Europea e finalizzate al sostegno di iniziative settoriali.

Il servizio, a valenza regionale, è rivolto ad una fascia di utenza sia pubblica che privata appartenente a tutti i settori economici.

L'Eurosportello eroga informazioni relative a:

- normativa comunitaria e relativi recepimenti nell'ordinamento legislativo nazionale;
- agevolazioni finanziarie cofinanziate dai Fondi Strutturali;
- programmi comunitari in tema di innovazione e ricerca tecnologica, formazione, ambiente, cultura;
- strumenti di cooperazione transnazionale.

Accanto a questa attività l'Eurosportello annovera tra i servizi offerti alla utenza:

- la messa a disposizione, per consultazione, della legislazione comunitaria dal 1957 ad oggi; l'elaborazione di dossier relativi a tematiche di particolare interesse quali marcatura CE, ecolabel, ecoaudit, valorizzazione prodotti alimentari;
- la fornitura di tutta la documentazione ufficiale necessaria per la presentazione di domande volte all'utilizzo degli strumenti agevolativi comunitari o di derivazione comunitaria sia nazionali che regionali;
- la diffusione di un notiziario a cadenza mensile (Euro News) ed uno a cadenza periodica (Eurocooperazione);
- la messa a disposizione di materiale informativo sulle modalità ed i tempi di introduzione dell'Euro;
- la promozione dei Programmi d'intervento imprenditoriale, gestiti dalla Direzione Generale Imprese, attraverso i quali vengono create occasioni d'incontro tra operatori economici di differenti regioni europee;
- la ricerca di partner transnazionali anche attraverso l'accesso alla rete BC-NET (Business Cooperation NETWORK), rete comunitaria informatizzata di consulenti d'impresa con punti su tutto il territorio dell'Unione europea ed in altri Paesi extraeuropei finalizzata alla creazione di accordi di cooperazione.

SERVIZIO NUOVE IMPRESE

Lanciato nel 1988 da Assefor (società di formazione e di servizi alle imprese del sistema Unioncamere), il Servizio Nuove Imprese (SNI), è un pacchetto integrato di servizi che la Camera di Commercio di Chieti, attraverso l'Agenda di Sviluppo, mette a disposizione degli aspiranti imprenditori e dei neo-imprenditori. Con SNI gli imprenditori possono attivare i servizi di informazione e orientamento.

INFORMAZIONE

Possono essere richieste:

- informazioni sulle procedure burocratiche, amministrative e legislative per l'avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale. Un apposito software potrà indicare tutti gli adempimenti da soddisfare per l'apertura di oltre 4000 attività diverse, con stampa immediata degli atti autorizzativi richiesti, degli enti abilitati al rilascio, dei riferimenti di legge e delle successive integrazioni;
- dati sul mercato di riferimento. Si forniranno primi dati quantitativi sulle imprese fornitrici o concorrenti presenti sul mercato in cui il neo-imprenditore andrà ad operare utilizzando banche dati ufficiali che registrano tutte le imprese che operano sul territorio nazionale;
- informazioni sulle leggi di agevolazione all'imprenditoria.

ORIENTAMENTO

Con il Servizio Nuove Imprese l'aspirante imprenditore avrà anche l'opportunità di:

- verificare la propria propensione imprenditoriale attraverso un test sulle attitudini imprenditoriali appositamente studiato da un pool di esperti ed informatizzato su PC;
- valutare il grado di rischio dell'idea imprenditoriale attraverso uno specifico test informatizzato denominato Ulisse;
- verificare i vantaggi/svantaggi amministrativo-fiscali delle varie forme giuridiche d'impresa;
- acquisire le informazioni di base utili per la redazione del Business Plan, o Piano d'Impresa o di Fattibilità, strumento indispensabile per una valutazione integrata della idea imprenditoriale, nonché per accedere a molte agevolazioni finanziarie;
- consultare materiale didattico sulle varie tematiche afferenti la costituzione d'impresa;
- verificare le opportunità di partecipazione a quegli interventi informativi e formativi che meglio soddisfino i fabbisogni personali in tema di pianificazione e valutazione dell'idea imprenditoriale.

SERVIZI ALLE PMI

Nel triennio 1994-96 la Camera di Commercio, attraverso la propria Azienda Speciale "Agenzia di Sviluppo", ha partecipato, con la Sovvenzione Globale Unioncamere denominata Progetto Le-Te, ad una azione sperimentale volta alla riprogettazione del ruolo delle Aziende Speciali stesse e dell'intero sistema dei rapporti Camere di Commercio- tessuto imprenditoriale locale. L'obiettivo dell'intervento realizzato è stato quello della promozione dell'innovazione

organizzativa, dello sviluppo del mercato dei servizi e dell'acculturamento delle imprese locali attraverso la creazione di un sistema di medici di famiglia, decentrato sul territorio, per quelle imprese impegnate nell'adeguamento delle proprie strutture organizzativo-gestionali alle mutevoli esigenze dei mercati di riferimento.

Con l'azione denominata Servizi alle PMI la Camera di Commercio prosegue lungo il percorso tracciato dal Progetto Le-Te, nell'ottica del raggiungimento di alcuni obiettivi ritenuti prioritari e costituenti il punto focale della azione camerale concertata a livello Unioncamere: "favorire ed assistere processi di innovazione tecnologica, di crescita manageriale, di sviluppo della competitività delle PMI locali, dotando la Camera di qualificate ed efficienti strutture, strumenti ed organizzazione per rispondere alle crescenti richieste di servizi informativi e promozionali delle imprese ed esaltandone la funzione di raccordo e di tramite tra poteri pubblici centrali e periferici e mondo delle imprese". In questo contesto la Camera ha inteso sviluppare un contatto attivo e permanente con le imprese, potenziando le sue capacità di ascolto e di interpretazione dei fabbisogni manifesti e latenti che il tessuto imprenditoriale locale esprime e migliorando le sue capacità di risposta attraverso la predisposizione di strutture flessibili e di pacchetti di servizi efficienti ed innovativi.

La metodologia di intervento ritenuta più efficace è quella che prevede l'articolazione nelle seguenti fasi:

1. Diagnostica aziendale (check-up) attraverso visite del team operativo della Azienda Speciale presso le sedi operative delle imprese e l'utilizzo di strumenti tecnici di lavoro appositamente elaborati per le esigenze della azione Servizi alle PMI;
2. Individuazione dei punti di forza e di debolezza aziendali e definizione dei fabbisogni delle imprese in riferimento al posizionamento strategico aziendale nei mercati competitivi;
3. Predisposizione di specifici pacchetti integrati di soluzioni;
4. Monitoraggio delle azioni avviate a seguito delle fasi precedenti.

OE