



Editor – in – Chief: Lucio MEGLIO
ISSN 2611-027X
Edizioni Università di Cassino

*Customer satisfaction e sviluppo locale.
L'esperienza di un distretto industriale del Lazio*

MATTEO NICOLETTI

Come citare / How to cite

Nicoletti M., (2021). Customer satisfaction e sviluppo locale. L'esperienza di un distretto industriale del Lazio. *Annali di Storia Sociale ed Ecclesiastica*, V, 50-64.

1. Affiliazione autore / Author's information

2. Contatti / Author's contact

matteo.nicoletti3@gmail.com

Articolo pubblicato online / Article first published online: Gennaio 2022

Peer Reviewed Journal

CUSTOMER SATISFACTION E SVILUPPO LOCALE. L'ESPERIENZA DI UN DISTRETTO INDUSTRIALE DEL LAZIO

MATTEO NICOLETTI

Dottore Magistrale in Economia Management e Amministrazione di Azienda

Sommario. Nel difficile e incerto periodo storico nel quale viviamo, caratterizzato da tensioni geopolitiche, congiuntura economica sfavorevole e problematiche sanitarie, la *customer satisfaction* rappresenta un elemento imprescindibile nell'ambito della corporate strategy, ai fini del raggiungimento di un vantaggio competitivo significativo, sia nell'esempio di successo di una grande azienda multinazionale come Apple, sia per il rilancio di contesti industriali locali, come nel caso del Distretto tessile della Valle del Liri.

Parole chiave: soddisfazione; qualità; sviluppo locale; distretto Lazio.

1. CUSTOMER SATISFACTION ED IMPRESA

Il contesto economico in cui viviamo, caratterizzato da dinamiche di competitività elevata, pressione concorrenziale, evoluzione della domanda e ultimi scenari geopolitici instabili, richiede che l'esperienza di consumo del cliente finale non sia più circoscritta al semplice acquisto di un prodotto o servizio, ma si vede necessario il coinvolgimento diretto del cliente, nella sua complessità ed eterogeneità, in tutte le fasi della creazione e progettazione del prodotto o servizio stesso. Il cliente finale diventa quindi una componente basilare, attorno alla quale si costruisce il modus operandi dell'azienda, con l'obiettivo primario del raggiungimento della soddisfazione del cliente stesso e ai fini del raggiungimento di un vantaggio competitivo nel mercato. Da qui emerge con chiarezza la necessità da parte delle imprese di adattarsi e mutare continuamente ai cambiamenti esterni e di rispondere sul mercato con strategie e prodotti finali che vadano alla ricerca di standard qualitativi elevati e di relazioni solide con il cliente finale, in ottica della fidelizzazione. Appare chiara quindi, l'importanza della *customer satisfaction* come obiettivo strategico primario, dal quale dipende il valore dell'impresa.

La qualità delle relazioni (con il cliente) sintetizza molteplici elementi, che incidono sulle componenti di costo e di ricavo delle relazioni stesse. Fra questi elementi, assumono particolare rilevanza:

- la ridotta sensibilità al prezzo;
- l'elevata propensione al consumo;
- la propensione a diffondere comunicazioni positive sull'impresa;
- la disponibilità al *trading up*, ovvero all'acquisto di beni di maggiore qualità nell'ambito della medesima linea di prodotti;
- la disponibilità al *cross buying*, ovvero all'acquisto di altri beni e/o servizi offerti dall'impresa;
- i ridotti costi di vendita e di assistenza richiesti;
- la disponibilità al *knowledge sharing*, cioè all'attivazione di processi co-evolutivi fra domanda e offerta, fondati sullo scambio e sull'integrazione di conoscenze sviluppate in specifici contesti (Busacca, 2008).

Il macro processo mediante il quale l'impresa cerca di soddisfare i propri clienti è disaggregabile in tre fasi: *comprensione, progettazione, realizzazione*. La prima fase si riferisce

all'individuazione e all'attivazione delle aspettative di valore dei clienti, aspettative che, una volta interiorizzate dall'impresa, indirizzano la fase della progettazione. Quindi, nella fase della realizzazione, le specifiche progettuali vengono trasformate in beni o servizi che sono offerti al mercato. La soddisfazione della clientela è raggiunta quando i processi (di comprensione, progettazione e realizzazione) sono perfettamente allineati al sistema cognitivo del cliente (da cui derivano desideri, aspettative e percezioni). Quando cioè, i desideri del cliente coincidono con le aspettative nei confronti dell'offerta aziendale e sono perfettamente compresi dal management e tradotti in specifiche di progetto e di prodotto, originando una value proposition che viene pienamente percepita dalla domanda (Busacca, 2008).

I clienti altamente soddisfatti tendono a diventare dei *fan* (Blanchard, 1993), cioè degli appassionati, veri e propri "apostoli" dell'impresa, a convogliare una quota rilevante (talora totalitaria) dei loro acquisti presso la stessa e a diffondere commenti positivi su di essa. L'insoddisfazione, al contrario, induce i clienti a "disertare", cioè ad abbandonare l'impresa e a mutare l'atteggiamento nei suoi confronti. Nel difficile percorso che porta l'impresa a instaurare una relazione di lungo periodo con il cliente, la soddisfazione è solo la prima, benchè fondamentale, tappa dell'articolato processo che induce il cliente a sviluppare una percezione di fiducia nei confronti dell'impresa e, su questa base, un progressivo *commitment* che stimola all'instaurazione di un rapporto di lealtà con la stessa (Busacca, 2008). Risulta evidente quindi, che il percorso che dalla soddisfazione del cliente porta alla *loyalty* non è diretto ma avviene per fasi, ed è determinato unicamente dagli sforzi che l'impresa è in grado di sostenere. Il raggiungimento della customer loyalty, non apporta esclusivamente benefici economici all'impresa, ma anche e soprattutto al cliente stesso, incoraggiandolo a percepire un valore superiore rispetto a quello ottenibile dalle aziende concorrenti.

Alcune ricerche hanno evidenziato la rilevanza, per i clienti, delle seguenti tipologie di *benefici relazionali* (Gwinnet *et al.*, 1998):

benefici legati alla fiducia, ovvero una minore percezione del rischio; *benefici sociali*, riguardanti lo sviluppo di un senso di familiarità; *benefici legati ad un trattamento speciale*, inerenti a servizi personalizzati, più veloci o ad un minor prezzo.

Il cliente è l'elemento focale attorno al quale dovranno essere progettati e attuati i processi decisionali dell'impresa, in base alla sua personalità, il suo vissuto, le sue preferenze di acquisto e le sue capacità di spesa. Conoscendo questo *flow of information*, sarà possibile pianificare e progettare servizi e prodotti tali da garantire la soddisfazione del cliente. È quindi vitale uno scambio informativo continuo e bi-direzionale, tra il cliente e i vari livelli della piramide organizzativa, con la *front line* pronta a comprendere per prima le preferenze del cliente. Per questo motivo, non è possibile perseguire gli obiettivi di customer satisfaction senza una corretta gestione e motivazione del capitale umano, il "cliente interno" all'impresa. Da quest'ultimo, dalla sua formazione, esperienza e motivazione, dipendono la progettazione e implementazione di tutti quei prodotti e servizi che andranno ad assecondare i bisogni e le esigenze del cliente. Il compito dell'impresa quindi è quello di operare come un *unicum*, nel quale management e dipendenti agiscono come un'unica entità in cui la sommatoria funzionale delle parti è sempre maggiore rispetto alle singole parti prese singolarmente. È la prova che la soddisfazione del cliente come obiettivo principale è un concetto universale orientato all'esterno e all'interno della struttura aziendale. Perseguire la customer satisfaction determina una crescita della redditività aziendale. Avere clienti fedeli rende possibile che i costi sostenuti in precedenza per la loro acquisizione siano abbattuti perché ammortizzati su un orizzonte temporale più lungo, determinando così una riduzione del costo

stesso. L'acquisizione di ogni nuovo cliente determina costi superiori in termini pubblicitari e di adattamento in aggiunta a rischi di business e di incasso, che invece sono più ridotti e prevedibili quando si fa riferimento a clienti fidelizzati, agevolando le previsioni di vendita e i processi interni di pianificazione aziendale. Il management, per valutare criticamente il rapporto con il cliente, deve disporre di metodi di analisi della clientela e di misurazione del livello acquisito di soddisfazione. Tra le principali metodologie ricordiamo il metodo *Servqual*, ideato dagli studiosi Zeithaml, Berry e Parasuraman nel 1988, che per la misurazione della qualità sulle aspettative e percezioni dei clienti, si basa su un questionario formato da una serie di domande e di una scala di punteggi compresa tra 1 e 7, dove 1 rappresenta il completo disaccordo con la domanda e 7 l'assoluto accordo. Secondo questa metodologia, la soddisfazione del cliente è misurabile dallo *scostamento* tra le aspettative generali e la qualità fruita del servizio.

Lo sviluppo di un'indagine di qualità-soddisfazione-lealtà/fidelizzazione si basa direttamente sulla lente del cliente. La formulazione dell'indagine non deve essere un processo nel quale persone da diversi ambiti dell'azienda si riuniscono e decidono cosa loro vorrebbero fare nell'indagine. È invece proprio la lente del cliente a fornire uno schema per decidere quali attributi includere e le categorie di benefici da utilizzare per organizzarli. Fin da prima di sviluppare un'indagine è importante capire quali campioni di popolazione o segmenti di mercato studiare, quale metodo o metodi di raccolta dati utilizzare e come creare campioni del segmento target. Nell'impiegare la lente del cliente per la costruzione di un'indagine di qualità-soddisfazione-lealtà/fidelizzazione bisogna seguire alcune indicazioni. Benefici, soddisfazione e lealtà/fidelizzazione sono concetti astratti che non possono essere misurati direttamente utilizzando le singole risposte all'indagine. Il miglior modo per valutarli è attraverso la creazione d'indici di risposte multiple o variabili correlate. Gli indici inoltre forniscono misure più sensibili delle singole domande dell'indagine, possono quindi spiegare meglio le variazioni in soddisfazione e lealtà/fidelizzazione e danno migliori risultati nell'identificare importanti fattori della soddisfazione (Johnson, *et al.*, 2003).

1.1. Il caso Apple

Uno degli esempi di maggior rilevanza di leadership nella customer satisfaction riguarda senza dubbio la multinazionale statunitense Apple. Dalle dimissioni di Steve Jobs fino alla seconda metà degli anni 90, Apple visse una fase di declino, dovuta essenzialmente a una serie di strategie di mercato errate e da prodotti che non erano riusciti a convincere i potenziali clienti. Il ritorno di Steve Jobs nel 1997, segnò l'inizio di una nuova era per Apple, ridefinendo da quel momento in poi la totalità della strategia e della mission e vision aziendale, lanciandola verso *l'attuale market cap di 2327 Trilioni di Dollari (fonte: Yahoo Finance, maggio 2022)*. Steve Jobs con il suo ritorno in Apple ripeteva con forza *la centralità del cliente* nella strategia aziendale. Tutto quello che sarebbe venuto dopo, rappresentava un progetto basato sul cliente e nel perseguimento della customer satisfaction. "Il core asset dell'azienda siete voi, i 20,25 milioni di utenti attivi, convinti che i prodotti Apple siano i migliori al mondo" (Steve Jobs, 6 agosto 1997). Da questo punto, nacque uno slogan che avrebbe ridefinito l'identità di Apple, dei suoi prodotti e dei suoi clienti. Uno slogan riconosciuto in tutto il mondo e diventato uno delle campagne pubblicitarie più imitate di sempre "*Think Different*". Apple ridefinisce così se stessa e la figura del cliente. I clienti sono speciali, diversi, geniali. Apple esalta al massimo il ruolo del cliente e la sua importanza, assegnandogli un ruolo primario, al centro della progettazione e della mission/vision aziendale, cercando, in una

prima fase propedeutica, di riconoscere al meglio i suoi bisogni, e traducendoli poi in prodotti di alta gamma e alta tecnologia, dall'estetica minimale, distinguibili per caratteristiche e funzionalità dai prodotti della concorrenza e dei veri e propri *status symbol*, come l'iPhone, nato nel 2007, il primo smartphone della storia.

La matrice del successo di Apple è molto elementare: semplificare, semplificare, semplificare. E poi, quando il prodotto, la tecnologia e il servizio sono diventati elementari al massimo e hanno conquistato i loro primi successi sul mercato, si passa alla fase due. Cioè arricchire, arricchire, arricchire. Cercando di segmentare il pubblico di potenziali clienti in modo da offrire a ciascuno più alternative. Il cliente soddisfatto è quello che ricompra lo stesso prodotto, ne compra altre varianti leggermente differenti, compra altri prodotti collegati, e continua a comprare, scoprendo di aver bisogno sempre nuovi (Dini, 2007).

Questa strategia di *cross-selling*, ha permesso nel tempo ad Apple di diventare azienda leader e di avere un enorme successo di vendite a livello globale. Dalla presentazione del primo modello di iPhone nel 2007, Apple è riuscita a progettare e vendere tutta una serie di prodotti tecnologici affini, con alti livelli di compatibilità, integrazione e sincronizzazione. Ricordiamo alcuni tra cui il MacBook Air (2008), l'iPad, il primo tablet di Apple (2010), l'iPad Air (2013), l'Apple Watch, il primo smartwatch di Apple (2014), fino ad arrivare ai giorni nostri con l'Air Tag, un localizzatore Bluetooth e Ultra Wideband (2021). Tutti questi prodotti, anche grazie agli aggiornamenti software e di sicurezza periodici che Apple rilascia periodicamente, sono tutti integrati tra loro e nelle loro funzioni, come in un ecosistema, il cosiddetto "*ecosistema Apple*". La casa di Cupertino, infatti, cerca di individuare le aree di bisogno primario del pubblico, di realizzare le migliori e più semplici tecnologie per rispondere a quei bisogni e poi declinarle seguendo il mutamento del mercato e cercando di insegnare agli utenti usi nuovi, oppure interpretando e incorporando bisogni che emergono dal basso. È un approccio radicalmente diverso da quello dei settori industriali che invece sono spinti dalla necessità di una pianificazione estrema e che, per ridurre al minimo le variabili in gioco (che possono portare a un aumento enorme dei costi industriali e soprattutto a conflitti tra le diverse divisioni delle grandi imprese responsabili di aree differenti dell'attività), cercano di rendere come freddi parametri predeterminati il calore e la ricchezza della vita. Cioè la sua casualità. Proprio la capacità di cogliere i bisogni e poi declinarli nel tempo, arricchendoli con nuove funzionalità, che vengono "naturali" grazie alla capacità pedagogica della comunicazione ma anche dei prodotti Apple, costituisce un elemento di forte differenziazione dell'azienda dal resto del mercato (Dini, 2007).

La strategia di Apple, unitamente all'attenzione ai dettagli, alla qualità, all'innovazione, alla centralità del ruolo del cliente, all'esperienza di acquisto in negozi dedicati come gli Apple Store, alle strategie di marketing emozionale, alla capacità di individuare il *core* dei bisogni dei clienti, l'hanno portata negli anni a diventare un esempio di *leadership nella customer satisfaction*. Attualmente, secondo un rapporto dell'ACSI (American Customer Satisfaction Index), datato 21 settembre 2021, viene mostrata una compagnia che nel settore dei personal computer è ancora in grado di primeggiare e confermare la sua leadership con un punteggio di 82/100, seguita a distanza da altri colossi del settore come HP (80/100), Samsung (79/100), Dell e Lenovo (*fonte: ACSI, settembre 2021*).

2. IL DISTRETTO INDUSTRIALE COME MODELLO DI SVILUPPO LOCALE

2.1. I Distretti industriali nel Lazio

L'11 aprile 2003 la Giunta Regionale del Lazio, con apposita delibera, istituiva il Distretto industriale dell'abbigliamento della Valle del Liri, assieme al distretto del marmo dei Monti Ausoni, e ai due sistemi produttivi locali del pontino: il chimico farmaceutico del Lazio meridionale, e l'agro industriale di Latina. Negli ultimi quindici anni si è potuto assistere nel Lazio alla transizione di questa regione da un contesto locale-provinciale ad un contesto globalizzato. Il terminale che connette il territorio dell'Italia centrale al resto del mondo è costituito, come ovvio, dalla città di Roma: quest'ultima da città storica e sacra si è trasformata a polo di scambio dell'economia globale. Lo stesso potenziamento degli aeroporti romani, cresciuto a dismisura per far posto ad un traffico continuo e inarrestabile di passeggeri, costituisce una testimonianza concreta della presenza di un terminale globale. Non tutte le zone del Lazio tuttavia si trovano nelle stesse condizioni. In questa regione la popolazione si trova tra estremi opposti: la marginalizzazione nelle zone appenniniche dove sopravvivono ancora le tradizioni di una volta, anche se in queste montagne i pastori italiani vengono sostituiti dai pastori albanesi, fino ad arrivare ai quartieri romani dove l'emergenza è permanente anche dal punto di vista sanitario, come l'Esquilino.

La globalizzazione ed il suo conseguente impatto sulle economie nazionali, è entrata in rapporto con la complessità dei differenti contesti locali, chiedendo oltre ad una perenne allerta alla competitività, anche e soprattutto nuovi modelli di sviluppo basati sulla valorizzazione delle piccole e medie imprese territoriali. È a queste istanze che si è ispirata la Legge Regionale n.36 del 19 dicembre 2001: "Norme per l'incremento dello sviluppo economico, della coesione sociale e dell'occupazione nel Lazio. Individuazione e organizzazione dei sistemi produttivi locali, dei Distretti industriali e delle aree laziali di investimento". Nelle intenzioni degli Amministratori Regionali tale provvedimento doveva servire ad individuare le aree ad alta vocazione industriale al fine di circoscriverne i distretti industriali, soprattutto nel territorio del basso Lazio, un tempo terra di giovani e fiorenti attività imprenditoriali, grazie ai buoni collegamenti con i due maggiori centri metropolitani di Roma e Napoli, ma che assiste oggi ad una profonda crisi occupazionale ed economica. Le antiche tradizioni e vocazioni produttive, assieme alle potenzialità delle competenze professionali locali (Battisti,1999), non sono riuscite mai a decollare fino in fondo a causa di un ritardo strutturale dovuto sia a politiche educative e sociali arretrate sia ad errate strategie di governance.

È il caso del Distretto tessile della Valle del Liri. Nato con l'intento di aiutare le piccole imprese vestiarie del territorio a far fronte alle nuove sfide dell'economia globale, esso non ha mai avuto modo di decollare fino in fondo. A molti anni di distanza il contributo finanziario non è arrivato, e il numero delle aziende territoriali, già esiguo, si è assottigliato. Non solo, a ciò si è aggiunta la crisi più ampia che ha coinvolto l'intero settore tessile, sia a livello nazionale che europeo, legata principalmente alla concorrenza estera sempre più aggressiva, soprattutto quella cinese e dei paesi dell'est, e la stagnazione economica dovuta all'introduzione della moneta unica che ha ridotto le capacità esportative delle piccole e medie imprese locali. Una crisi delle aziende tessili dunque che ha risentito da un lato della sfavorevole congiuntura internazionale, dall'altro del fenomeno più ampio di deindustrializzazione e terziarizzazione che da tempo coinvolge la struttura produttiva provinciale.

2.2. Dimensione socio - economica della Provincia di Frosinone

Una delle maggiori peculiarità di questa provincia si riscontra nell'essere un territorio di cerniera e conseguentemente di «passaggio» da Nord a Sud. Gli oltre 3.200 kmq della sua superficie abbracciano il 19,2% del territorio regionale, confinando con tre regioni: Abruzzo, Molise e Campania, ed assumendo un ruolo fondamentale come nodo infrastrutturale di collegamento tra il Meridione ed il Centro-nord della penisola. Cuore di tale sistema viario è rappresentato dal corridoio autostradale della A1 Milano-Napoli, vitale per i collegamenti intra e inter regionali e nazionali, assieme all'asse ferroviario.

Tuttavia è da notare che tale sistema di comunicazioni se da un lato assicura le buone funzionalità dei collegamenti regionali, d'altro canto non tiene conto della messa in rete di un'articolazione stradale che renda più accessibile le comunicazioni con le zone più esterne del territorio, che, di fatto, restano tagliate fuori dalle grandi direttrici nazionali. Ciò comporta una penalizzazione nei confronti degli insediamenti produttivi più lontani dall'asse autostradale, che in questo modo si trovano a competere in maniera svantaggiata con le altre imprese presenti sul mercato. L'aspetto geo-morfologico del territorio si caratterizza per una rilevante presenza di zone montuose e collinari, con numerose riserve ambientali e parchi naturali, come il versante laziale del parco nazionale d'Abruzzo. La connotazione territoriale ha ripercussioni significative sulla dislocazione della popolazione. La provincia è la seconda nel Lazio per numero di comuni (91 a fronte dei 120 di Roma), eppure il totale della popolazione provinciale rappresenta soltanto l'8,3% dell'intera popolazione regionale, segno quest'ultimo della presenza numerosa di centri di piccole e modeste dimensioni (78 comuni sono al di sotto dei 10.000 abitanti). La popolazione totale al 2019 (ultimo censimento Istat, 2019) ammonta a 487.963 abitanti. Negli ultimi anni si è assistito comunque ad un progressivo svuotamento dei piccoli centri a favore delle aree urbane con maggior presenza di imprese, o comunque con maggiori possibilità occupazionali, fenomeno del resto comune a numerose realtà del Sud-Italia. Una volta che le industrie hanno trovato una giusta collocazione lungo le direttrici di comunicazione, si è innescato infatti un intenso processo di modernizzazione di specifiche aree territoriali, creando le basi dello sviluppo dei maggiori centri della provincia; prendendo in prestito il pensiero di Ferdinand Tönnies, alla vita comunitaria delle campagne si è andata sostituendo la spersonalizzante civiltà industriale (Tönnies, 1887), anche se le modificazioni dei modelli culturali in questi centri non hanno scalfito completamente le antiche tradizioni e i comportamenti di vita quotidiana.

L'industrializzazione del territorio del frusinate, con la conseguente decadenza delle attività agricole, è un fenomeno abbastanza recente. L'istituzione della Cassa per il mezzogiorno nel 1950, fornì prestiti e speciali agevolazioni per l'istituzione di attività industriali in tutto il basso Lazio. Tali finanziamenti si rivelarono assai utili per far decollare l'economia del comprensorio, anche se a fare da cornice a questo processo ci si mise un perverso intreccio tra politica ed affari che portò a non pochi sprechi. A partire dalla fine degli anni '60 pertanto nel territorio provinciale vennero ad insediarsi le grandi imprese chimiche, farmaceutiche ed elettroniche (Frosinone ed Anagni) e lo stabilimento Fiat a Cassino, le quali iniziarono ad incidere in maniera assai notevole sull'economia del territorio. Tali aziende nel corso degli anni non hanno saputo, in ogni modo, creare una rete di sinergie con le realtà produttive locali, le quali sono rimaste tagliate fuori dal contesto economico e produttivo.

Il ruolo dell'industria nel comprensorio è dunque indiscutibile, il suo sviluppo ha infatti trasformato non solo l'assetto urbanistico ma anche e soprattutto gli stili di vita interni, determinando in maniera significativa il livello di ricchezza della società locale. Tuttavia da circa un decennio l'intero comparto industriale sta vivendo una dura fase di recessione; in alcuni casi si è

assistito alla chiusura di alcune imprese, in altri, e non sono pochi, di interruzioni di attività aziendali con la conseguente messa in mobilità di molti lavoratori. Tale triste fenomeno è stato accompagnato da un graduale processo di de-industrializzazione dell'intera zona, ossia molte industrie sono state progressivamente trasformate in magazzini. Dalla produzione l'attenzione si è spostata ai tempi di consegna e deposito dei materiali, la localizzazione preferita di tali siti è ovviamente quella a ridosso delle reti autostradali (Scafarto, 1994).

Il primo censimento generale delle imprese del Lazio, pubblicato dall'Istat nel 2019, ha evidenziato, confermando i dati dei censimenti precedenti, come l'intera produzione provinciale si regga principalmente sul settore terziario, rappresentando la principale fonte di ricchezza. Il rigonfiamento del terziario, come ha evidenziato qualche autore, costituisce un inevitabile stadio di transizione ad un'economia comunemente chiamata «post-industriale», senza peraltro definire che cosa venga dopo l'industria, oppure che cosa producano i servizi alle imprese (Battisti, 1999). L'economia della provincia di Frosinone, analizzata nel dettaglio, si caratterizza tuttavia per la presenza di un elevato grado di eterogeneità di settori economici, integrata dalla presenza di importanti filiere produttive distrettuali, a conferma dell'importanza nel tessuto economico della piccola media impresa. Con riferimento ai distretti industriali e ai sistemi produttivi locali ricordiamo: il distretto dell'abbigliamento della Valle del Liri, specializzato soprattutto nella confezione di capi d'abbigliamento esterno che abbraccia venti comuni; il distretto del marmo dei Monti Ausoni, legato alla localizzazione del marmo della qualità "Perlato coreno" che interessa sette comuni; e infine, il sistema produttivo locale della Carta, il quale rappresenta una delle realtà più importanti dell'industria cartaria italiana che comprende sedici comuni. La provincia di Frosinone si contraddistingue anche per un elevato grado d'industrializzazione. Si pensi all'importante polo chimico-farmaceutico presente principalmente nelle aree di Anagni e Frosinone, e alla presenza del comparto automobilistico e al suo indotto, nell'area di Cassino. Con questi dati, per lo più incoraggianti, che testimoniano un tessuto economico e industriale attivo ed eterogeneo, contrastano altre tipologie di dati, principalmente negativi. La provincia di Frosinone presenta una delle strutture demografiche più anziane nella regione e si riscontra il decremento più consistente della popolazione in termini relativi (-1%, equivalente a quasi 5 mila persone). L'indice di struttura della popolazione attiva (pari a 137,6) è inferiore alla media regionale e nazionale. Nella provincia di Frosinone si rileva inoltre la quota più alta di persone senza alcun titolo di studio (4,6%). Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica e l'importanza che riveste nel processo di crescita economica, la quota di imprese laziali con 3 e più addetti impegnate nel triennio 2016-2018 in progetti di innovazione è pari al 36,1 per cento, contro il 38,4 per cento registrato complessivamente in Italia. In questo contesto, la provincia di Rieti e la provincia di Frosinone si confermano purtroppo come fanalini di coda per le imprese impegnate in progetti innovativi. Riguardo al mercato del lavoro locale, il tasso di occupazione della provincia di Frosinone è nettamente inferiore (41,3%) rispetto a tutte le altre province laziali ed alla media nazionale (44,6%), e tra questi si evidenzia anche un dato molto negativo per quanto concerne l'occupazione femminile pari al 29,7% (fonte: Istat, 2019). L'esodo di massa della popolazione nei centri abitativi, l'abbandono delle campagne, l'alta senilizzazione della forza lavoro, la crisi del settore industriale e la mancanza di un piano strutturale di rilancio delle attività produttive, ha gettato l'economia frusinate in un lungo periodo di stagnazione, giustificando in pieno i dati nazionali che la pongono agli ultimi posti nella graduatoria dei redditi pro-capite delle province.

3. IL DISTRETTO DEL TESSILE ED ABBIGLIAMENTO DELLA VALLE DEL LIRI

Negli ultimi anni si è sviluppato un ampio dibattito a livello nazionale sulle nuove traiettorie territoriali dello sviluppo economico e sui diversi modelli di organizzazione della produzione a livello territoriale. Tale discussione è stata accompagnata dalla diffusione in ampie parti del territorio nazionale dei distretti industriali. Il distretto industriale è definibile come un'insieme di imprese ed unità produttive caratterizzate da dimensioni e funzioni simili, operanti in aree geografiche ben delimitate e che realizzano forme di collaborazione tra loro (Nutti,1992). Fu Alfred Marshall, nella seconda metà del XIX secolo a coniare questo termine, che nel giro di poco tempo si diffuse in tutto il continente europeo.

Il distretto, nella rilettura italiana, diviene un'espressione socio-economica nella quale si realizza compiutamente il modello industriale alternativo alla grande impresa. Le sue caratteristiche producono esternalità positive legate sia ad un sistema di produzione concentrato per attività e produzione, sia alla struttura del distretto assimilabile ad una comunità locale con professionalità e valori comuni. Il territorio diviene parte integrante del fattore produzione, alla stessa stregua del lavoro, in quanto è il luogo dove gli attori economici organizzano la produzione vera e propria. Nel dicembre 2001 la Regione Lazio, con apposita legge regionale (n.36), intraprese il cammino che portò all'individuazione delle aree ad alta vocazione industriale al fine di circoscrivere i relativi distretti industriali, distretti che vennero riconosciuti nel 2003. Tra di essi venne istituito quello del tessile e abbigliamento della Valle del Liri. Il distretto del tessile si estende prevalentemente a est e nord-est del capoluogo provinciale. Ne fanno parte venti comuni, il 24,4% della provincia, e comprende al suo interno il 52% delle aziende provinciali del comparto.

L'area della Valle del Liri, in particolar modo quella del sorano, è una delle più antiche a vocazione industriale del territorio. L'antica provincia di «Terra di lavoro», poteva considerarsi come il nord industriale del regno delle due Sicilie. La carta era la principale attività della zona, grazie alla presenza delle acque del Liri e Fibreno. Fiorito nel medioevo, questo settore nel corso del tempo acquisì una crescente importanza, arrivando, agli inizi del novecento, a far registrare la presenza di venti grosse cartiere, rappresentando forse la più massiccia concentrazione di industrie cartarie del Paese, con oltre 2.500 addetti. Di tutto ciò oggi non resta nulla. Al momento è presente solo un'unica cartiera delle venti esistenti. Al declino del settore cartario, seguì, negli anni della Cassa del mezzogiorno, lo sviluppo del settore del tessile - abbigliamento, con l'insediamento di fabbriche che beneficiarono di tali finanziamenti.

Quest'ultime nel corso degli anni si rinchiusero in piccole imprese a conduzione familiare, ed è a loro difesa che nelle intenzioni degli amministratori locali si è pensato di istituire il distretto industriale. Secondo i dati ufficiali forniti dalla Regione Lazio, le aziende tessili operanti nel bacino del Liri sono per la maggior parte specializzate nella confezione di capi di abbigliamento esterno, e contano una dimensione media di circa dieci addetti, configurandosi quindi come realtà produttive di piccole dimensioni. La maggior parte delle imprese produce semilavorati, cioè prodotti che non vanno direttamente alla commercializzazione ma che vengono venduti a terzisti; quindi la maggioranza delle aziende interviene su tessuti acquisiti sul mercato, affidando il proprio prodotto ai committenti. Nell'area distrettuale, il totale degli occupati nel settore, ammonta a 48.403 unità (dati Istat, 2001), a fronte delle 154.753 unità totali della provincia. La maggior parte della popolazione occupata è compresa nella fascia d'età che va dai 30 ai 54 anni.

Comuni	Totale occupati settore tessile
---------------	--

Alvito	9.211
Arce	1.766
Arpino	2.342
Boville Ernica	2.662
Broccostella	900
Castelnuovo Parano	225
Gallinaro	356
Isola del Liri	3.917
Monte S. Giovanni Campano	3.770
Pescosolido	484
Pico	940
Pignataro Interamna	768
Ripi	1.697
S. Donato Val Comino	689
S. Giorgio a Liri	977
S. Elia Fiumerapido	1.960
Sora	8.523
Strangolagalli	788
Veroli	6.080
Villa Latina	348
Totale distretto industriale	48.403
Totale occupati provincia Frosinone	154.753

Nella tabella che segue si riportano gli occupati nel settore divisi per comune.

3.1. L'indagine sul territorio

Secondo i dati e le indagini effettuate “sul campo” agli imprenditori e al personale operanti nel distretto tessile dal rapporto di ricerca “*Progetto R.E.T.E. Ricerca-azione per l'emersione e lo sviluppo nel distretto del vestiario della Valle del Liri*”, emergono una situazione e uno scenario futuro ancor più complessi, che richiedono soluzioni ed interventi mirati nel breve-medio termine. I punti di debolezza delle imprese del distretto della Valle del Liri sono secondo gli intervistati sia di carattere strutturale sia culturale. Un limite sarebbe già insito nel tipo di lavorazioni svolte: la produzione per conto terzi, infatti, pone gli imprenditori in una posizione di debolezza rispetto ai committenti, anche perché il valore aggiunto del prodotto è molto basso. Un'altra minaccia deriva dalla mancanza di adeguate infrastrutture viarie: l'autostrada, infatti è raggiungibile solo dopo aver percorso 20 Km di superstrada ed essere transitati per la città di Frosinone¹. Secondo alcuni intervistati, uno dei punti deboli di queste imprese è rappresentato anche dalla mancanza di cultura imprenditoriale e del lavoro.

Gli imprenditori, infatti, sono nella maggior parte dei casi ex dipendenti in uscita dalle grandi fabbriche di abbigliamento, attive sul territorio fino agli anni '70 grazie alle agevolazioni previste dalla Cassa per il Mezzogiorno, che, in seguito alla chiusura delle stesse hanno deciso di mettersi in proprio pur non possedendo un'adeguata formazione per la gestione d'impresa. Fra i punti di forza, invece, è annoverabile l'abilità produttiva degli addetti che operano nelle

¹ Solo nel marzo del 2010 si è proceduto all'inaugurazione del nuovo tratto che collega la preesistente arteria con il casello autostradale di Ferentino, per una lunghezza complessiva di circa 30 Km.

imprese della provincia. Le capacità artigiane, consolidate nel tempo, consentono a queste aziende produzioni di alto livello qualitativo (Progetto R.E.T.E., 2007).

Nel dettaglio, il rapporto di ricerca, attraverso l'analisi dei dati raccolti, restituisce informazioni relativamente a tematiche specifiche di seguito elencate. Tra le aziende che hanno risposto alla domanda concernente il fatturato, una soltanto supera il milione di euro, mentre venti (il 44% del totale) sono sotto ai 250 mila euro. Per quanto riguarda le specializzazioni produttive, le principali attività svolte dalle aziende riguardano l'abbigliamento esterno donna (71% dei casi), seguite dal capospalla (17%). Tutte le imprese contattate utilizzano macchinari per il taglio dei tessuti, mentre soltanto sette (il 20% del campione) fanno uso di sistemi CAD (*Computer Aided Design*). Interessante anche il dato riguardante la tipologia delle produzioni, in cui soltanto il 37% delle aziende dichiara più di 3 committenti, mentre il 43% di queste arriva al massimo a 3 ed il 20% è mono-committente. Tale situazione, di fatto, pone i terzisti in una posizione di svantaggio competitivo. Le produzioni sono rivolte principalmente al mercato nazionale (50%) e regionale (34%). Quasi assente il mercato di sbocco locale, mentre il dato sui mercati internazionali è interessante (11% del campione). Nonostante la crisi in cui versano le imprese del Distretto selezionate, la metà di queste ha dichiarato di ricorrere a consulenze esterne per aumentare la competitività. Un dato negativo, infine, emerge nel campo delle nuove assunzioni nel breve periodo, previste nel 29% dei casi (*fonte: interviste R.E.T.E. e dati Cna, 2007*). Risulta possibile, a questo punto, fare una sintesi dei principali punti di forza e di debolezza di questo settore attraverso un'analisi SWOT :

- **Strengths – Punti di forza:** *Alto livello di capacità tecnica delle maestranze; qualità delle produzioni medio-alta; ciclo completo di produzione; disponibilità verso il committente; puntualità e velocità nelle consegne.*
- **Weaknesses – Punti di debolezza:** *Carenza di produzione in conto proprio; debolezza della cultura del lavoro; mancanza di una filiera di produzione fra le imprese; assenza di grandi imprese trainanti; incapacità di cogliere le opportunità; sistema dei pagamenti dilazionati nel tempo; mancanza di innovazione.*
- **Opportunities – Opportunità:** *Concentrazione di aziende in un bacino geografico limitato, con conseguente possibilità di dialogo e collaborazione tra le stesse; eventuale presenza di finanziamenti regionali per lo sviluppo del Distretto.*
- **Threats – Minacce:** *Mancanza di adeguate infrastrutture; lontananza dai mercati di sbocco e più promettenti; debolezza della politica industriale a tutela del settore, sia a livello nazionale che europeo; scarse attività per la formazione e la riqualificazione; il costo del lavoro; il lavoro nero.*

L'indagine del progetto R.E.T.E., rileva che l'approccio più efficace per il rilancio del settore tessile nel Distretto della Valle del Liri, dovrebbe essere quello di una “*ristrutturazione generale*”, cercando di aggirare la forte concorrenza estera a basso costo dedicandosi a produzioni di qualità destinate a nicchie di mercato, affidandosi, nella migliore delle ipotesi percorribili, alla creazione di un proprio marchio. È chiaro, che questo processo di “specializzazione” e di slancio verso l'alta qualità debba essere necessariamente supportato da aiuti di Stato specifici per il settore, mirati allo sviluppo, all'occupazione e all'innovazione,

unitamente al rafforzamento del sistema dei Distretti industriali, per incentivare la collaborazione tra le imprese.

Dovrebbe, innanzitutto, cambiare l'assetto interno dell'azienda, ed in seconda battuta i rapporti che questa ha con l'esterno. Al suo interno l'impresa dovrebbe avviare una profonda ristrutturazione: sviluppare innovazione e ricerca, crescere in modo strutturale (non necessariamente in termini di addetti, ma di strategie), per offrire un servizio con ciclo completo al mercato, una filiera che vada dallo studio del fattore moda, alla progettazione del capo, alla sua realizzazione fino alla distribuzione e commercializzazione sul mercato di sbocco. Un tale rafforzamento interno permetterebbe anche la trasformazione delle relazioni dell'impresa con l'esterno: dedicarsi alla produzione e alla commercializzazione dei prodotti, affrancarsi dai rapporti di subfornitura e ricavarci nicchie di mercato, che richiedono l'alta qualità, in cui saper mettere a profitto il "saper fare" (Progetto R.E.T.E., 2007).

Il settore del tessile rappresenta dunque un'importante porzione dell'economia provinciale. Si capisce di conseguenza la scelta, nel 2001, di quest'area come sede del distretto industriale, per dare un valido sostegno all'attività di queste aziende. Eppure dal 2001 ad oggi si è assistito ad una elevata quanto continua mortalità delle imprese. Il censimento Istat nel 2001 ne contava 149, al settembre 2005, dai dati della commissione provinciale per l'emersione del lavoro non regolare nella provincia, ne sono attive 105, quarantaquattro in meno. La crisi congiunturale e strutturale che ha investito il mercato mondiale, e la concomitante accelerazione della concorrenza sleale da parte dei Paesi asiatici, ha avuto notevoli ripercussioni anche sul Distretto del tessile della Valle del Liri, il quale non ha saputo fronteggiare tale situazione, abbandonando le aziende in molti dei casi al loro destino senza garantirne un'adeguata tutela. Da strumento di sviluppo si è rilevato acceleratore di crisi.

4. CONCLUSIONI

Il sistema economico italiano ha conosciuto, dal dopoguerra ad oggi, diversi modelli territoriali di sviluppo, frutto di diverse concezioni e interpretazioni delle scienze sociali (Garofalo,1991). Si è passati da un modello di progressiva concentrazione territoriale della produzione industriale, del reddito e della popolazione, ad un modello di diffusione territoriale del processo di sviluppo che, pian piano ha interessato le zone periferiche ad economia intermedia. Il passaggio da un modello all'altro, da un lato evidenzia come sia cambiato il modo di organizzare la produzione, dall'altro dimostra le opportunità offerte dalle piccole dimensioni produttive. Alla crisi delle grandi aree industriali si contrappone lo sviluppo delle zone periferiche, le quali si presentano come luoghi con una forte vitalità economica. Lo Stato comprende quanto sia importante tutelare questa nuova forma di economia, ed a ciò risponde la nascita dei distretti industriali e dei sistemi locali di sviluppo. Purtroppo non sempre le intenzioni originarie ottengono i risultati previsti. Abbiamo visto come, nel caso del distretto del tessile della Valle del Liri, errate strategie di governance non abbiano portato ad alcun risultato, provocando in alcuni casi l'aggravarsi della situazione, con numerose chiusure di aziende. Si ha sviluppo locale quando l'impatto sulla comunità locale del processo di trasformazione assume caratteristiche ben definite e sufficientemente differenziate rispetto alle aree vicine. Non solo, ma bisogna anche esser in grado di saper coinvolgere gruppi sociali, precedentemente esclusi dal processo di produzione e di distribuzione del prodotto sociale, in modo da migliorare la produttività di gruppo. Parafrasando l'economista americano Hirschman «Lo sviluppo dipende non tanto dal trovare le combinazioni ottimali delle risorse e dei fattori di produzione dati,

quanto dal suscitare ed utilizzare risorse e capacità nascoste, disperse e male utilizzate» (A. O. Hirschman., 1958). Con la speranza che con il passare degli anni tali indicazioni vengano recepite dagli amministratori locali.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A., (2000), *Era il secolo del lavoro. Come era e come cambia il grande protagonista del '900*, Il Mulino, Bologna.
- ACSI, *American Customer Satisfaction Index, September 2021*, Press Release Household Appliances and Electronics 2020-2021.
- Battisti F.M. (a cura di) (1999), *Job creation. Trasformazioni e sviluppo del mercato del lavoro in provincia di Frosinone*, Franco Angeli, Milano.
- Battisti F.M. (a cura di) (2006), *Identità e sviluppo locale*, Lulu Press, New York.
- Battisti F.M., Federici M.C., (a cura di) (2006), *Creatività e sviluppo locale*, Lulu Press, New York.
- Battisti F.M., Minardi E., (2006), *Cittadinanza, capitale umano, ambiente: risorse per lo sviluppo locale*, Il piccolo libro, Teramo.
- Battisti F.M., Meglio L., (2008) *Il Sistema esperto sulle nuove professioni*, in F. Petruccelli (a cura di), *Dalla scuola all'università una scelta di vita*, Franco Angeli, Milano.
- Beccatini G., (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale: svolgimento e difesa di una idea*, Boringhieri, Torino.
- Beccatini G., Sforzi F. (a cura di) (2002), *Lezioni sullo sviluppo locale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Blanchard K., (1993), *Ravings Fans: A revolutionary approach to customer service*, William Morrow & Co., New York.
- Busacca B., Bertoli G., (2009), *Customer Value*, Egea, Milano.
- Busacca B., Bertoli G., (2008), *Valore per il cliente, soddisfazione, fedeltà*, Egea, Milano.
- Camera di Commercio Frosinone e Istituto Guglielmo Tagliacarne, (2009), *Rapporto Presenza e localizzazione delle specializzazioni produttive in Provincia di Frosinone*, Frosinone.
- Colasanto M., (1993), *Paradigmi dello sviluppo. La spiegazione e la promozione dello sviluppo nella prospettiva sociologica*, Vita & Pensiero, Milano.
- Commissione Provinciale per l'emersione del lavoro non regolare (2007), *Progetto R.E.T.E. Ricerca-azione per l'emersione e lo sviluppo nel distretto del vestiario della Valle del Liri*, Frosinone.
- De Rita G., Bonomi A., (1998), *Manifesto per lo sviluppo locale*, Boringhieri, Torino.
- Dini A., (2007), *Emozione Apple*, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano.
- Federici M.C. (1990), *Il nuovo umanesimo del terziario avanzato: gli orizzonti sociologici*, Euroma, Roma.
- Federici M.C., Minardi E., (a cura di) (2007), *Quadro e cornice. Per una lettura dinamica dello sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.
- Garofoli G., (1991), *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- Giardiello M., (2002), *Cultura e sviluppo locale nelle piccole comunità*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

- Guido G., Bassi F., Peluso A.M., (2010), *La soddisfazione del consumatore, La misura della customer satisfaction nelle esperienze di consumo*, Franco Angeli, Milano.
- Gwinner K.P., Gremler D.D., Bitner M.J. (1998), “Relational Benefits in Service Industries: The Customer’s Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 26, n.2, spring, pp.101-14.
- Hirschman A.O. (1958), *The strategy of economic development*, Yale University Press [trad. It. *La strategia dello sviluppo economico*, La Nuova Italia, Firenze, 1968].
- Isaacson W., (2011), *Steve Jobs*, Simon & Schuster, New York.
- Istat, (2001), *8° Censimento generale dell’industria e dei servizi*, Roma.
- Istat, (2020), *Censimento permanente popolazione 2020*, Roma.
- Istat, (2019), *Dati statistici per il territorio – Regione Lazio*, Roma.
- Istat, (2019), *Primo censimento permanente sulle imprese*, Roma.
- Micheal D.Johnson, Anders Gustafsson (2003), *Customer satisfaction*, Ed. Guerini e Associati S.p.A., Milano.
- Minardi E., Di Francesco G., (a cura di) (2003), *Paradigmi sociologici per lo sviluppo locale*, Homeless Book, Faenza.
- Nuti F., (1992), *I distretti dell’industria manifatturiera in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Paci M., (1982), *La struttura sociale italiana. Costanti storiche e trasformazioni recenti*, Il Mulino, Bologna.
- Sammarra A., (2003), *Lo sviluppo dei distretti industriali. Percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*, Carocci, Roma.
- Scafarto T., (1994), *L’impresa minore del frusinate. Caratteristiche strutturali, ambiente operativo e profili imprenditoriali*, ESI, Napoli.
- Tönnies F., (1887), *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Leipzig, O.R. Reislad [trad. It. *Comunità e società*, Comunità, Milano, 1963].
- Trigilia C., (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l’Italia*, Laterza, Roma.