

# IL POLO DELLA CORSETTERIA DI LAVELLO (PZ)

di

Enzo Lucia

BASILICATA REGIONE *Notizie*

**F**in dagli anni ottanta un interesse notevole, sia a livello nazionale sia internazionale, è stato suscitato dallo studio dei distretti industriali dell'Italia del Centro Nordest. Tali distretti sono agglomerati di imprese di piccole e medie dimensioni, che operano nello stesso settore e sono concentrate in un'area territorialmente circoscritta. La peculiarità del modello distrettuale è che si caratterizza non solo per uno specifico tessuto industriale, fatto di piccole e medie imprese operanti nell'industria leggera, ma anche da una particolare configurazione di rapporti sociali, politici ed istituzionali.

L'interesse per i distretti industriali è motivato principalmente da due ragioni: la prima è che molti di essi hanno ottenuto un inusuale successo economico non solo sul mercato locale, ma anche sul mercato internazionale; la seconda ragione consiste nel fatto che rispetto ad altre forme di organizzazione industriale hanno il vantaggio di creare maggiore occupazione e soprattutto condizioni sociali soddisfacenti. Non bisogna poi dimenticare che una tale forma di sviluppo presenta l'indubbio vantaggio di favorire una crescita endogena, basata sulle risorse locali e le loro potenzialità.

L'attuale maggiore considerazione per le risorse locali ha spinto alcuni studiosi dello sviluppo a chiedersi se fosse possibile esportare nei paesi meno sviluppati, l'esperienza dei distretti per creare qualcosa che si avvicinasse a questo tipo di organizzazione. Anche per il Mezzogiorno sono state condotte delle ricerche che hanno messo in luce l'esisten-

za di numerose aggregazioni di piccole imprese. In particolare, alcuni studi hanno mostrato le differenze rispetto al percorso seguito dai distretti del Centro Nord, rispetto alle origini, all'ambiente circostante, ai legami tra le imprese. Quindi, più che considerare i distretti come quelle forme organizzative replicabili in ogni luogo e in ogni tempo, si è cercato di cogliere le peculiarità e di comprendere su quali basi si poggiassero le relazioni tra le imprese e fino a che punto potessero o no rappresentare un sistema tenendo conto del diverso contesto.

Va sottolineato che le caratteristiche intrinseche di ogni zona dipendono dal diverso percorso di nascita e di sviluppo seguito, dalle tradizioni esistenti, dai contatti che ogni zona ha con le aree circostanti. Se si vuol parlare di sviluppo distrettuale del Mezzogiorno la prima cosa da fare è individuare i nuclei di imprese già esistenti sul territorio meridionale, per valorizzarne le singole specificità, i pregi, i punti di forza e superare i limiti presenti. D'altronde va osservato che la presenza di un'imprenditoria locale, di uno sviluppo endo-

geno, si rivela fondamentale per far arrivare nuove aziende. Per cui a patti territoriali e contratti d'area si attribuisce il compito di favorire lo sviluppo dell'imprenditoria locale e rendere fertile il territorio meridionale.

L'obiettivo di fondo deve essere quello di rafforzare le reti interne, rinvigorendo e a volte costruendo ex novo relazioni non solo tra imprenditori, ma anche tra costoro e le istituzioni, le reti lunghe, stabilendo un collegamento sempre più stretto e continuo con i distretti industriali del Centro Nord, capace di incrementare il patrimonio di conoscenze dei sistemi di imprese meridionali.

Di grande importanza si rivelano le azioni tese a mutare i contesti certamente poco competitivi del Mezzogiorno, al fine di renderli favorevoli per l'insediamento imprenditoriale. Da tale punto di vista, le priorità sono costituite da interventi volti ad eliminare i gap competitivi tradizionali costituiti dalla presenza di criminalità in vaste zone del Sud, un fisco troppo esoso, un costo del lavoro eccessivo e poco flessibile, un forte deficit in termini infrastrutturali.

A questo punto l'analisi si sofferma su alcune esperienze di sviluppo dell'imprenditoria minore in Basilicata, una delle regioni emergenti e più dinamiche del Mezzogiorno. Si evidenziano le opportunità che possono trainare lo sviluppo dell'economia lucana, ma anche i limiti che ne frenano tuttora la crescita (v. tab. 1).

In Basilicata, come d'altronde in tutto il Mezzogiorno, mancano veri e propri distretti industriali che rispondono ai criteri e i parametri identificati dalla normativa vigente (legge n. 317/91). Tuttavia è possibile rinvenire zone di specializzazione produttiva in cui si sono formati sistemi locali di imprese (si pensi all'ortofrutta del metapontino, alla corsetteria di Lavello, ai salotti di Matera, alle acque minerali del Vulture). È da questi sistemi che è opportuno partire per verificare la possibilità di una loro distrettualizzazione.

Bisogna premettere che in Basilicata abbiamo un contesto certamente non favorevole dovuto a ragioni storiche, economiche e culturali che non hanno favorito la diffusione di una cultura d'impresa.

Quest'ultima si caratterizza per la presenza di esperienze di gestione, di senso di responsabilità, di propensione al rischio, di spirito di iniziativa, tutte doti che permettono di avviare nuove piccole iniziative industriali e che, purtroppo, non sono presenti nella regione.

Attualmente qualcosa sta cambiando e si avverte una sempre maggiore vitalità imprenditoriale legata alla diffusione di un crescente spirito di iniziativa fra i giovani lucani.

Per creare sviluppo si fa sempre meno riferimento alle determi-

OPPORTUNITÀ	LIMITI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza di risorse endogene</li> <li>• Qualità della vita</li> <li>• Posizione strategica di cerniera nel quadrante meridionale continentale</li> <li>• Pluralità di diversi ambienti locali</li> <li>• Realizzabilità di uno sviluppo sostenibile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asprezza morfologica</li> <li>• Carenze sistema viario</li> <li>• Limitata apertura agli scambi con l'esterno</li> <li>• Alto tasso di disoccupazione</li> <li>• Ritardo economico</li> <li>• Sfavorevoli dinamiche demografiche</li> <li>• Assistenzialismo diffuso</li> <li>• Limitata modernizzazione delle principali città</li> </ul>

Tab. 1: Sintesi delle opportunità e dei limiti per la regione Basilicata

nanti esterne (così come avvenuto nella prima industrializzazione del Mezzogiorno con l'intervento straordinario) e si dà, invece, maggiore importanza a fattori di sviluppo endogeno che abbiano come perno le piccole e medie imprese locali e lo sfruttamento di nuove tecnologie.

Si avverte sempre più l'esigenza di favorire, con adeguate agevolazioni fiscali, le aggregazioni tra piccole e medie imprese, necessarie per aumentare la competitività sul mercato globale.

Se nell'economia della competizione il successo delle piccole e medie imprese si fonda sulla competitività dei sistemi nei quali le stesse sono localizzate, e se tali sistemi raggiungono i vertici della capacità competitiva nella forma distrettuale, allora anche in Basilicata sarà necessario pensare allo sviluppo possibile delle economie distrettuali a partire dalle forme che ad esse più si avvicinano.

L'impegno sarà quindi quello di individuare queste aree di concentrazione di imprese, ricordando che anche piccoli embrioni distrettuali favoriscono lo sviluppo dal basso che è l'unico capace di attecchire a qualunque latitudine della penisola.

---

#### **IL POLO DELLA CORSETTERIA DI LAVELLO**

---

L'attenzione ora si focalizza su di un piccolo polo manifatturiero che negli ultimi anni ha registrato un interessante sviluppo, tale da collocarlo tra le nuove aree di specializzazione produttiva del Mezzogiorno. Si è consolidato, in un territorio che comprende i comuni di Lavello-Melfi-Venosa-Ginestra, un importante addensamento di piccole imprese operanti in un parti-

colare segmento della biancheria intima: il reggisenso.

In quest'area, il cui centro indiscusso della manifattura del reggisenso è Lavello, si concentrano all'incirca 60 imprese, con un'occupazione complessiva che raggiunge i 500 addetti, di cui la maggior parte rappresentata da manodopera femminile. La produzione consente di realizzare un fatturato complessivo intorno ai 60 miliardi l'anno.

Quando ci si appresta ad analizzare un fenomeno produttivo come quello di Lavello, sorge spontaneo chiedersi come ha fatto un piccolo paese, di soli 14.000 abitanti, a modificare così profondamente il proprio profilo socio-economico in un breve arco temporale di quindici anni. Il tutto si è poi verificato senza che vi fossero particolari attrattive localizzative, in mancanza di saperi accumulati nel tempo e in assenza di una qualsiasi preesistente cultura industriale. I fattori decisivi per la nascita del polo sono rinvenibili in un mix di elementi legati al caso, alla presenza di valide istituzioni intermedie e alla coesione sociale generata dalla condivisione di un insieme di valori, comportamenti e risorse identitarie.

La casualità è un fattore spesso presente nei processi evolutivi di numerose realtà economiche meridionali. La particolarità di Lavello è che l'elemento casuale è rinvenibile in un tragico avvenimento: il terremoto del 1980. A tale evento ha fatto seguito l'instaurazione di un gemellaggio tra la Cna (Confederazione Nazionale degli Artigiani) di Lavello e quella di Modena, in cui un ruolo molto attivo è stato svolto dal segretario della

sede lucana, il quale si pose l'obiettivo di valutare la possibilità di individuare imprese emiliane disposte a decentrare parte della produzione in Basilicata. In tale ottica il momento storico è favorevole poiché sono gli anni dell'esplosione del "made in Italy", le imprese tendono sempre più a deverticalizzare la produzione e a decentrare lì dove i costi sono inferiori.

D'altro canto la stessa vicinanza con la Puglia, regione molto intraprendente dal punto di vista commerciale, ha in parte contribuito a diffondere un minimo di cultura imprenditoriale.

La svolta per la nascita del polo arriva nel 1983, quando la domanda di commesse della Cna di Lavello si incrocia con le esigenze di un'impresa di Modena, alla ricerca di laboratori e di manodopera da formare e avviare alla produzione di reggiseni. Si tratta di un'importante sfida, poiché oltre a prevedere una fase iniziale di formazione, prospetta consistenti lotti di lavorazione.

Questa sfida viene accettata e, dopo l'avvio del primo laboratorio, nel breve arco di cinque anni ne nascono una decina, generati prevalentemente per gemmazione dal primo. Si innesca così un meccanismo virtuoso di mobilità sociale verticale che permette all'operaio, una volta acquisite le abilità tecniche e le conoscenze sufficienti, di avviare un proprio laboratorio e diventare esso stesso imprenditore.

Questo processo moltiplicativo di laboratori è favorito da una precisa strategia dell'imprenditore modenese, il quale, data la sua esperienza nelle aree distrettuali, preferisce unità di piccole dimensioni più facil-

mente gestibili e controllabili e, contestualmente, cerca di diversificare i subfornitori, evitando i rischi di una relazione specifica.

Nello stesso tempo, la nascita di più laboratori crea all'interno del polo un meccanismo endogeno di concorrenza che stimola l'efficienza produttiva dei contoterzisti, sia di tipo tecnico, in termini di tempo impiegato nel realizzare il prodotto, sia di tipo economico, mantenendo un basso costo-minuto delle lavorazioni.

La strategia moltiplicativa di nuovi laboratori è condivisa dalla Cna di Lavello, il cui obiettivo è irrobustire il più possibile il tessuto produttivo esistente, potenziare le capacità imprenditoriali endogene e quindi allargare il numero degli iscritti.

Nella fase iniziale di costituzione del polo vi è una forte spinta a cooperare, favorita dalla presenza di valori ed esperienze comuni e dalla necessità di formare un nucleo di imprese come condizione necessaria per ottenere le commesse di produzione. Tale spinta si affievolisce nel tempo, poiché le nuove imprese vengono percepite come potenziali concorrenti, in grado di ridurre le proprie commesse.

Sul finire degli anni ottanta il polo lucano subisce una profonda trasformazione dei suoi assetti produttivi e organizzativi.

Innanzitutto si amplia il numero delle imprese committenti, segnando così il passaggio dalla mono alla pluricommitenza. Ciò consente sia una maggiore diversificazione e sofisticazione della produzione realizzata, sia una crescita della forza contrattuale delle imprese locali e dun-

que la possibilità di aumentare i margini di profitto.

Il secondo elemento di rottura degli equilibri si verifica, a cavallo tra gli anni ottanta e novanta, in seguito alla nascita della prima impresa finale, che decide di fare il salto dalla lavorazione in conto terzi al mercato. Questa decisione è sorretta dalla legittima aspirazione di realizzare in tempi brevi un'emancipazione dalla condizione di meri esecutori di fasi di lavorazione, dalla necessità di conseguire maggiori profitti, dalla voglia di confrontarsi con il mercato.

Successivamente, in un breve intervallo di tempo, altre cinque imprese terziste realizzano con successo il salto qualitativo verso l'autonomia progettuale e di mercato.

Dopo un quindicennio di attività, la manifattura della corsetteria è oggi caratterizzata da differenti tipologie imprenditoriali. Alcuni laboratori pionieri si sono associati per dar vita ad un'impresa finale, altri percorrono la via solitaria del mercato, altri rimangono ancora terzisti. Tra questi ultimi alcuni si dedicano a produzioni per imprese finali interne al polo lucano, altre producono per imprese esterne all'area e altre ancora sia per le imprese del polo lucano che per le imprese esterne. Le imprese terziste, inoltre, intrattengono rapporti con lavoratrici a domicilio specializzate nella pulitura e nelle microrifiniture dei reggiseni.

Recentemente il sistema locale, sia pure timidamente, comincia a creare un piccolo indotto imprenditoriale in settori ad esso collegati. Si tratta di imprese sussidiarie specializzate nella produzione di scatole,

nella vendita e riparazione di macchine per cucire, nei servizi fotografici, nei servizi alla commercializzazione.

Nonostante ciò la situazione è ancora lontana da un sistema manifatturiero autocontenuto, data l'esiguità del numero di imprese dell'indotto della corsetteria insieme all'assenza di produzioni di materie prime e semilavorati, ma l'esperienza di recente attecchimento in loco di queste attività fa pensare all'inizio di una tendenziale distrettualizzazione dell'area produttiva.

Si è cercato di ricostruire brevemente la storia di ciò che è accaduto, in poco più di un quindicennio, nel polo produttivo di Lavello tenendo presente che, mancando una qualsiasi preesistente cultura imprenditoriale, una vocazione produttiva è stata inventata dal nulla. Ciò fa capire come a volte si diventa imprenditori non per vocazione personale o familiare, ma per necessità; è quasi sempre una situazione di carenza di lavoro in loco che spinge a trovare occupazione fuori o a mettersi in proprio, rischiando e accettando condizioni lavorative peggiori di quelle standard del lavoro dipendente.

Per cui il lavoro autonomo, artigiano, imprenditoriale nasce da una condizione di scarsità di occasioni occupazionali. Da tale scarsità la successiva esperienza imprenditoriale può condurre ad una situazione nuova, grazie ai processi di apprendimento che essa permette di innescare. Dieci-quinici anni dopo, tutto è cambiato: si sono formate nuove competenze, l'occupazione è cresciuta e si mette in moto un circuito virtuoso di apprendi-

mento che tende a mantenersi e ad espandersi.

Detto questo non si vuol certo affermare che a Lavello si è ormai radicato un forte tessuto imprenditoriale capace di auto-sostenersi e autoalimentarsi, ma senza dubbio si sono diffusi un saper fare tacito e un insieme di abilità tecnico-gestionali e imprenditoriali, che però sono ancora immaturi e presentano un elevato rischio di involuzione, qualora non si intervenisse con opportune politiche industriali.

Oggi la manifattura del reggiano sembra aver permeato diffusamente il ceto produttivo lavellese, le loro famiglie, le organizzazioni professionali, le banche locali e, più di recente, gli stessi amministratori pubblici. Grazie a questo fertile humus, e alle basse barriere tecnologiche e finanziarie all'entrata, la natalità imprenditoriale è sostenuta. Sembra, in pratica, che si sia avviato quel processo di interpenetrazione tra comunità e imprese, tipico dei distretti industriali, anche se con caratteri ancora deboli e, quindi, con ampi spazi per politiche volte a potenziare la produzione di capitale sociale per lo sviluppo e a traghettare il tessuto delle microimprese specializzate di Lavello verso distretti industriali forti.

Ripercorrendo le tappe evolutive del polo, che un pò avveniristicamente possiamo chiamare quasi-distretto, si è visto che l'interazione tra capacità contestuali e saperi imprenditoriali esterni è stato il lievito fondamentale della nascita e progressiva espansione del sistema lavellese. D'altronde la prontezza delle associazioni di categoria, la disponibilità di manodo-

pera femminile a basso costo, il bisogno per la popolazione di un'occasione di lavoro stabile, la coesione sociale generata dalla condivisione ampia di una cultura e di un insieme di valori, sono tutti fattori endogeni che hanno innescato il processo di sviluppo e sono stati catturati e sapientemente messi a frutto dalle istituzioni e comunità locali.

Lavello può essere segnalato come esempio tipico di partnership efficace tra imprenditori di diverse regioni. Si dimostra come iniziative di cooperazione produttiva possano concretamente contribuire a diffondere modelli e strategie di industrializzazione nelle regioni in ritardo e, contemporaneamente, essere funzionali alle esigenze di crescita delle regioni più industrializzate.

Alla luce dell'esperienza vissuta dal polo di Lavello si possono fornire delle valutazioni circa le prospettive future per una sua crescita distrettuale, ritenendo che il consolidamento e il successo pieno del quasi-distretto ruota intorno all'evoluzione dei processi di diversificazione produttiva e funzionale, nonché alla scalata da parte delle imprese verso i segmenti più alti della catena del valore, attualmente ad appannaggio quasi esclusivo delle imprese del Centro Nord.

I problemi odierni che impediscono il passaggio verso un'effettiva distrettualizzazione sono abbastanza numerosi e si riferiscono alla mancanza di alcune figure professionali fondamentali e all'incompletezza della filiera produttiva, non essendo ancora realizzata una forte specializzazione, mancando attività a monte e a valle; inol-

tre, è venuta meno col passare degli anni la cooperazione interaziendale.

La scarsa collaborazione tra le imprese finali impedisce lo sviluppo del polo, per cui si rivela fondamentale invogliare il singolo imprenditore ad assumere, insieme ad altri, dei compiti a vantaggio, oltre che delle singole proprie unità, anche delle altre aziende operanti nel settore della corsetteria. Si tratta di invitare le imprese a cambiare mentalità ed indirizzarsi verso azioni da sviluppare in comune. È importante creare una mentalità di gruppo. Per valorizzare Lavello, un'efficace azione di marketing non dovrebbe puntare sulla singola azienda, ma sul prodotto realizzato nel polo, di conseguenza si dovrebbe sfruttare la contiguità territoriale con altre imprese come occasione per costruire un capitale reputazionale collettivo della corsetteria "made in Lavello".

Significativi progressi in termini di efficienza all'interno dell'area potrebbero derivare dalla costituzione di consorzi di acquisto con cui realizzare economie nell'acquisizione di prodotti, semilavorati, tessuti, filati, ma anche di servizi, energia, modelli, pubblicità, spazi espositivi, ricordando che il primo successo aziendale si ottiene non sulle vendite, ma sugli acquisti.

Le imprese avvertono la necessità di creare una struttura centrale per effettuare il taglio unificato: tagliare la stoffa costa molto e, spesso, le macchine diventano sotto utilizzate rispetto alle singole imprese. La soluzione potrebbe essere quella di acquistare ed utilizzare in comune i macchinari tecnologici particolarmente costosi.

Tra le priorità da affrontare,

per garantire maggiore efficienza al sistema di imprese di Lavello, basilare importanza assume la soluzione del problema delle carenze infrastrutturali. Si tratta di provvedere alla rilocalizzazione delle aziende in laboratori congrui con il potenziale produttivo, consentendo l'abbandono delle attuali localizzazioni (garages, scantinati, appartamenti) del tutto inadeguate sotto il profilo del layout dei macchinari, della sicurezza, della qualità ambientale, delle postazioni lavorative. D'altronde gli spazi insufficienti ostacolano l'organizzazione e gli spostamenti del personale all'interno dei laboratori, disincentivando dinamiche espansive della capacità produttiva e non favorendo gli investimenti in tecnologia, necessari per incrementare la qualità dei prodotti.

Per ovviare ai deficit localizzativi, si pensa di creare un'area industriale attrezzata, idonea ad accogliere le piccole imprese della corsetteria, in modo da tenerle vicine per non perdere le economie di gruppo. Nel momento in cui si progetta la creazione di un'area attrezzata, si può costituire nel medesimo

agglomerato un piccolo polo con dotazioni quali: centro esposizione, centro di servizi per le imprese, centro per l'export, centrale acquisti di materie prime e agenzia di promozione del polo.

Uno dei maggiori problemi è quello di innalzare la qualità della produzione lavellese. Per realizzare ciò si rivela fondamentale concentrarsi, dal punto di vista dell'organizzazione produttiva delle imprese, su almeno quattro livelli: l'ideazione e il disegno dei modelli, la qualità delle materie prime impiegate, la specializzazione del personale, il marketing.

Per espletare il salto di qualità si deve trasformare quest'area da centro di produzione in centro di competenza. Produrre soltanto non basta, bisogna riuscire ad ottenere una capacità di controllo e di governo sulle tecnologie e sulle competenze del settore. Per consentire questo salto è necessario ribadire l'importanza dell'elemento formativo che implica l'istituzione di scuole tecniche e centri tecnologici, nonché l'attivazione di corsi di formazione finalizzati alla creazione di figure professionali

specifiche in grado di gestire non solo il processo di produzione, ma anche capaci di conoscere il mercato, le tendenze della moda, i fenomeni legati all'export.

Gli obiettivi principali da realizzare si possono sintetizzare: nell'aumento della capacità tecnologica delle imprese (anche attraverso la diffusione di tecnologie informatiche e telematiche, attualmente carenti), nella formazione delle risorse umane, nella creazione di progetti comuni a più imprese, nella loro internazionalizzazione e penetrazione in nuovi mercati, soprattutto esteri. Non vanno dimenticate le grandi opportunità offerte dal commercio elettronico, che potrebbe rappresentare un enorme volano di sviluppo per le aziende del polo, ma in generale per tutte le imprese meridionali, che grazie a questa modalità potrebbero superare almeno una parte dei problemi legati alla marginalità geografica in cui operano.

Concludendo, possiamo riportare uno schema riassuntivo (v. tab. 2) su quelli che sono i punti di forza e di debolezza del polo della corsetteria, sperando che l'attuazione del Patto Territoriale possa aiutare a superare le rigidità che oggi bloccano il decollo di quest'area manifatturiera.

UNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accumulazione di un saper fare tacito e di un insieme di abilità tecnico gestionali</li> <li>• Radicamento progressivo di un tessuto di imprese specializzate</li> <li>• Area a bassa criminalità</li> <li>• Presenza di processi di gemmazione imprenditoriale</li> <li>• Costruzione di un patto territoriale focalizzato sulla corsetteria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perifericità territoriale</li> <li>• Incompletezza della matrice produttiva</li> <li>• Deficit localizzativi</li> <li>• Assenza di un sistema di diffusione delle conoscenze</li> <li>• Bassa qualità del prodotto</li> <li>• Scarsa cooperazione interaziendale</li> <li>• Assenza di figure professionali specifiche del settore</li> </ul>

Tab. 2: Sintesi dei punti di forza e di debolezza del polo della Corsetteria