

SCHEDA PROGETTO

Codice	05-009
---------------	---------------

Titolo	Scenario del settore artigiano calzaturiero
Data inizio	2004
Data fine	2005
Area Geografica coinvolta	Asia Africa
Paese coinvolto	Paesi MEDA
Area-Località di svolgimento	
Settore	Pelle e prodotti in pelle
Tipo di Progetto	Studio sui mercanti e le imprese dell'informale artigiano del Mediterraneo, del Medio oriente e dell'Africa
Idea Progetto	La decisione di intraprendere una ricerca sulla realtà degli artigiani calzaturieri dei Paesi della sponda Sud del Mediterraneo, del Medio Oriente e dell'Africa sub-sahariana è scaturita a seguito dei contatti sviluppati da Assomac, l'Associazione che rappresenta i costruttori italiani di macchine per calzaturifici, pelletterie e conterie, con le Associazioni e le Agenzie private e pubbliche che si occupano della filiera industriale pelle-calzature in questi Paesi.
Obiettivi generali	Emersione dell'impresa artigiana: nella sola area geografica della sponda Sud del Mediterraneo sono oggi operanti oltre 100mila laboratori artigiani calzaturieri – “family cottage unit” le chiamano in Oriente – che fabbricano il 62% del totale della produzione calzaturiera di questi Paesi.
Obiettivi specifici	1) Analisi socio-economica della realtà esistente. 2) Proposta operativa, attraverso “un'iniezione” di tecnologie molto semplici e poco costose, per cercare di fronteggiare le difficoltà attraverso il miglioramento della qualità delle produzioni
Tipo di attività svolte	Analisi sul posto e analisi su archivi
Valore del progetto	
Finanziatori	Ministero Italiano delle Attività Produttive (Map) e all'Istituto Nazionale per il Commercio Estero (Ice)
Esecutori	PISIE
Partner	
Beneficiari	
Responsabile PISIE	
Esperti coinvolti	Carlo Milone



Scenario del settore artigiano calzaturiero

Paesi della sponda Sud del Mediterraneo,
dal Medio Oriente al Nord Africa,
inclusi alcuni Paesi dell'Africa sub-sahariana

SCENARIO DEL SETTORE ARTIGIANO CALZATURIERO

<i>INDICE</i>	<i>pag</i>
Premessa	7
Introduzione	9
Sommario degli argomenti	13
Orientamento della ricerca	15
PARTE PRIMA	
LA PICCOLA IMPRESA CALZATURIERA	19
1. Che cosa è una piccola impresa calzaturiera	21
<i>Piccole imprese della calzatura in Italia</i>	21
<i>Le piccole imprese calzaturiere del Mediterraneo e del Medio Oriente</i>	23
<i>Piccola impresa e crescita economica</i>	32
I piccoli calzaturifici del quartiere di Merkato, ad Addis Ababa, modello delle dinamiche del settore	37
2. Il mercato della piccola impresa calzaturiera Mediterranea	43
<i>La debolezza della domanda</i>	43
I fattori macroeconomici che rafforzano o indeboliscono il mercato di consumo	47
Le dimensioni del mercato di consumo	47
<i>Il contesto amministrativo</i>	50
Le tasse	50
La legislazione	53
Le politiche d'aggiustamento strutturale	55
3. Il finanziamento della piccola impresa calzaturiera	61
<i>L'ostilità bancaria</i>	74
<i>I sistemi di finanziamento alternativi</i>	76
4. Storia della piccola impresa in sviluppo del Mediterraneo e del Medio Oriente	81
<i>Spirito d'impresa e cultura etnica</i>	81
Come divennero imprenditori gli artigiani calzolai del Medio Oriente?	81
Quali percorsi e quali contaminazioni portarono ad un patrimonio di esperienza comune tra Medio Oriente, Africa e mediterraneo?	82
<i> Mercati e produttori</i>	85
Dal Libano alla Siria	85
La Turchia guarda all'Europa, l'Iran all'Asia ex sovietica	86
Egitto e Sudan tra Medio Oriente e Africa	88
L'Africa mediterranea dell'export e l'Africa mediterranea del consumo	88
Africa Subsahariana	91
<i>Gli artigiani della calzatura</i>	95
Come si diventa imprenditori calzolai, anche se molto piccoli?	95
Come arrivare ad accumulare i capitali in condizioni di vita famigliare ridotta alla quotidiana sopravvivenza?	96
Il sentimento di corporazione artigiana	97
Il senso di casta	98
L'imprenditore e la sua impresa	98
La formazione	99
<i>La gestione</i>	101
Il marketing	101
Il management	102

PARTE SECONDA

L'IMPATTO DELLA GLOBALIZZAZIONE SULLA PICCOLA IMPRESA CALZATURIERA ARTIGIANA INFORMALE E OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO	111
1. Il peso economico e sociale della filiera della calzatura	113
<i>L'impatto sul mercato</i>	118
Le piccole imprese strutturate e le imprese informali	118
Le imprese strutturate	121
Gli attori chiave del settore	122
Relazioni di lavoro	123
2. I punti di debolezza dell'impresa artigiana calzaturiera, il caso egiziano	125
<i>Numero delle imprese</i>	126
<i>Mercato</i>	127
Export dei prodotti in pelle	127
Importazione dei prodotti di pelle	128
<i>Cooperazione</i>	130
Egyptian Export Promotion Center (EEPC)	130
UNIDO	130
Egyptian Chamber of Leather Industries	131
Federazione delle Industrie Egiziane	131
<i>Collocazione delle imprese calzaturiere</i>	131
<i>La lezione che si può trarre dal caso egiziano</i>	134
Tecnologia	134
Modello di Produzione	135
Risorse Umane	137
Partecipazione femminile	138
Opportunità di cambiamento: suggerimenti per...	139
...Migliorare la tecnologia	139
...Migliorare la produttività	139
...Migliorare la gestione dei costi	140
...Migliorare le materie prime	140
...Migliorare la qualità generale del processo produttivo	142
3. Le schede	145
4. Politica, sviluppo economico e competitività del settore della piccola impresa	153
<i>Politiche nazionali e cooperazione economica</i>	153
<i>Penetrazione commerciale cinese</i>	157
<i>De industrializzazione nell'area mediterranea: la piccola impresa calzaturiera, settore residuale o nuove prospettive di sviluppo?</i>	159
<i>Rivalutazione tecnologica</i>	160
<i>Ostacoli all'innovazione dei fabbricanti artigiani</i>	162
<i>La creazione d'impresa ed il suo finanziamento</i>	165
Competitività e fattori di produzione	166
Infrastrutture	167
Richiedere i prestiti	167
<i>Un modello per il finanziamento delle piccole imprese artigiane</i>	168
5. Epilogo	171
<i>Allegato: schede tecniche</i>	175
Bibliografia	200

INDICE DELLE TAVOLE

Tavola 1	Immagine: Piccolo aiutante, Medina di Dhakar 2004	1
Tavola 2	Immagine: Sandali di produzione artigianale in Sudan	16
Tavola 3	Inserto: Un piccolo calzaturificio di Wolkeso, Merkato, Addis Ababa	26
Tavola 4	Inserto: Calzaturificio del settore informale J.S., Sudan	27
Tavola 5	Inserto: Calzaturificio del settore formale A.T., Tunisia	28
Tavola 6	Tabella: Divario di reddito tra il quinto più ricco ed il quinto più povero	30
Tavola 7	Inserto: Esempio di microcredito	32
Tavola 8	Immagine: Bottega artigianale per la riparazione, riciclo e produzione di calzature in Africa orientale	33
Tavola 9	Tabella: Struttura delle PMI della filiera della calzatura	34
Tavola 10	Tabella: Comparazione tra la piccola impresa marginale (informale) e la piccola impresa del segmento delle PMI	36
Tavola 11	Mappa: Area MENA (Medio Oriente e Nord Africa)	44
Tavola 12	Grafico: Variazioni dei prezzi al consumo	48
Tavola 13	Tabella: Mercato della calzatura e indicatori sociali ed economici	48
Tavola 14	Grafico: Segmentazione del mercato della calzatura nell'area mediterranea africana e mediorientale	49
Tavola 15	Inserto: Turchia, sistema fiscale	51
Tavola 16	Inserto: Iran, riduzione della pressione fiscale	51
Tavola 17	Inserto: Tunisia, sistema fiscale	52
Tavola 18	Inserto: Marocco, sistema fiscale	53
Tavola 19	Tabella: Indicatori urbani di governance	56
Tavola 20	Grafico: Indice di democrazia economica	58
Tavola 21	Grafico: Percentuale di democrazia economica	58
Tavola 22	Inserto economia e banche, Algeria	62
Tavola 23	Inserto economia e banche, Egitto	63
Tavola 24	Inserto economia e banche, Iran	64
Tavola 25	Inserto economia e banche, Libano	65
Tavola 26	Inserto economia e banche, Marocco	66
Tavola 27	Inserto economia e banche, Siria	67
Tavola 28	Inserto economico, Sudan	68
Tavola 29	Inserto economico, Tunisia	69
Tavola 30	Inserto economico, Turchia	70
Tavola 31	Inserto economico, Etiopia	71
Tavola 32	Inserto economico, Senegal	72
Tavola 33	Inserto economico, Kenya	73
Tavola 34	Grafico: Tipi di finanziamenti per la creazione d'impresa	77
Tavola 35	Tabella: Risorse di finanziamento delle piccole imprese	78
Tavola 36	Immagine: Principali vie commerciali transahariane dal IV al XVIII secolo	83
Tavola 37	Immagine: Riparazione e produzione di calzature in una piccola impresa in Africa	94
Tavola 38	Tabella: Processo di accumulazione all'origine dell'impresa calzaturiera	94
Tavola 39	Immagine: Lavoratori in un calzaturificio familiare del Kenya	95
Tavola 40	Tabella: Lacune nella formazione degli imprenditori dei piccoli calzaturifici osservati	100
Tavola 41	Immagine: Laboratorio artigianale in Zimbabwe	101
Tavola 42	Tabella: Attenzione al lavoro	103
Tavola 43	Tabella: Concezione dei tempi	104
Tavola 44	Tabella: Comportamento in relazione agli impegni presi	105
Tavola 45	Tabella: Attitudine a perseguire degli obiettivi	105
Tavola 46	Tabella: Attaccamento all'impresa	105
Tavola 47	Tabella: Relazioni personali tra i lavoratori impiegati e l'impresa	105

Tavola 48	Tabella: Quadro dirigenziale	107
Tavola 49	Tabella: Scelta dei nuovi assunti	107
Tavola 50	Tabella: Mobilità verticale	107
Tavola 51	Tabella: Mobilità orizzontale	108
Tavola 52	Tabella riassuntiva dei fattori macro economici che influenzano lo sviluppo della micro e piccola impresa familiare calzaturiera	109
Tavola 53	Tabella: Incidenza della calzatura sul PIL del settore secondario	113
Tavola 54	Scheda: Piccolo calzaturificio della Tunisia	119
Tavola 55	Immagine: Insegna di un negozio di calzature in Kenya	120
Tavola 56	Tabella: Prezzi medi	121
Tavola 57	Inserto: Scheda descrittiva dei piccoli calzaturifici artigiani in Tunisia	124
Tavola 58	Tabella: Export egiziano dei prodotti di pelle	127
Tavola 59	Grafico: Esportazione dei prodotti di pelle egiziani	128
Tavola 60	Tabella: Valore delle importazioni di prodotti di pelle in Egitto	128
Tavola 61	Grafico: Importazioni di prodotti di pelle in Egitto	129
Tavola 62	Mappa delle imprese artigiane in Egitto, zona grande Cairo	133
Tavola 63	Tabella: Scomposizione costi calzature – esempio di prodotto artigianale egiziano: elenco dei costi e prezzo di vendita	136
Tavola 64	Tabella: scomposizione costi calzature – esempio di prodotto artigianale egiziano: scomposizione dei costi delle materie prime	137
Tavola 65	Grafico: scomposizione costi calzature – esempio di prodotto artigianale egiziano: incidenza del costo della pelle e della suola sui materiali di consumo	137
Tavola 66	Immagine: Esempio di lavoro femminile in un calzaturificio tunisino	138
Tavola 67	Immagine: Materie prime locali	141
Tavola 68	Immagine: Suole locali e forme in legno	142
Tavola 69	Scheda calzaturifici	146
Tavola 70	Scheda commercio	148
Tavola 71	Scheda concerie	149
Tavola 72	Scheda grezzisti	150
Tavola 73	Scheda materie prime (altre dalle pelli)	151
Tavola 74	Elenco dei principali distretti artigiani	152
Tavola 75	Elenco agenzie d'intermediazione	152
Tavola 76	Grafico: Produzione di calzature in Turchia, Sud Africa e Tunisia, 1999-2003	159
Tavola 77	Immagine: Lavoratore che utilizza una vecchia macchina	161
Tavola 78	Immagine: Macchina “artigianale”	163
Tavola 79	Immagine: Rifinitura manuale di una calzatura finita	164

Premessa

La decisione di intraprendere una ricerca sulla realtà degli artigiani calzaturieri dei Paesi della sponda Sud del Mediterraneo, del Medio Oriente e dell'Africa sub-sahariana è scaturita a seguito dei contatti sviluppati da Assomac, l'Associazione che rappresenta i costruttori italiani di macchine per calzaturifici, pelletterie e conerie, con le Associazioni e le Agenzie private e pubbliche che si occupano della filiera industriale pelle-calzature in questi Paesi.

Si tratta di un fenomeno per nulla marginale se è vero, come è vero, che nella sola area geografica della sponda Sud del Mediterraneo sono oggi operanti oltre 100 mila laboratori artigiani calzaturieri – “family cottage unit” le chiamano in Oriente – che fabbricano il 62% del totale della produzione calzaturiera di questi Paesi.

Come emerge dalla ricerca questi laboratori artigiani stanno vivendo un momento molto difficile soprattutto a causa dell'aggressività commerciale cinese. Per questi laboratori la prospettiva a breve-medio termine, se la situazione non cambierà, è, drammaticamente, quella di dover cessare la loro attività con gravi conseguenze, quindi, anche sul piano economico e sociale per migliaia di persone.

Un Paese come l'Italia, leader a livello mondiale nella filiera industriale pelle-calzature e che vanta una lunga tradizione di rapporti di collaborazione con questi Paesi (sin dal 1460 l'allora Regno di Persia commerciava in pelli con l'allora Repubblica di Venezia), ha quindi forse anche il dovere morale di proporre dei tentativi di soluzione. La ricerca realizzata è il primo di questi tentativi.

Lo studio è diviso in due volumi: il primo rappresenta un'analisi socio-economica della realtà esistente, il secondo è una proposta operativa, attraverso “un'iniezione” di tecnologie molto semplici e poco costose, per cercare di fronteggiare le difficoltà attraverso soprattutto il miglioramento della qualità delle produzioni di questi laboratori. Trattasi di una proposta, quest'ultima, di cui è stata già verificata la positività attraverso due presentazioni realizzate al Cairo, dove nel corso di una manifestazione fieristica è stato allestito un laboratorio calzaturiero funzionante, e più recentemente a Tunisi.

Un ringraziamento particolare va espresso al Ministero Italiano delle Attività Produttive (Map) e all'Istituto Nazionale per il Commercio Estero (Ice) che hanno mostrato una grande sensibilità al problema finanziando questa iniziativa ed il suo seguito che sarà rappresentato, nel secondo semestre del 2005 e nel corso del 2006, dalla presentazione di questo progetto nei principali Paesi dell'area e da uno studio per individuare gli strumenti finanziari per offrire la possibilità concreta, a queste decine di migliaia di laboratori artigiani, di dotarsi di queste semplici, ma per loro fondamentali, tecnologie.

Introduzione

Le piccole imprese artigiane del settore calzaturiero proliferano nelle città medio orientali, come nelle zone rurali africane. Esse possono essere definite come delle piccole unità dove le relazioni con il salario sono molto limitate, il capitale investito è molto debole, ma dove la circolazione monetaria segue itinerari rapidi e la produzione di beni è perfettamente calibrata con la capacità di spesa delle domanda e con le quantità di vendita richieste. Le regole dominanti non sono i salari, ma le consuetudini gerarchiche, o i rapporti affettivi. Le relazioni di prossimità sono essenziali. La prossimità è sia spaziale, con gruppi di piccoli produttori in un'area limitata, sia temporale, dove il breve orizzonte di penetrazione degli agenti di vendita permette la gestione degli ordini in perfetta sintonia con la richiesta del mercato, ma anche sociale, dove contano le relazioni personali, il passaparola, la reputazione, la confidenza e l'affidabilità dei prodotti, piuttosto che la promozione pubblicitaria e la diffusione capillare della distribuzione.

Il settore dei piccoli calzolari, soprattutto informali, inventano nuove forme di organizzazione sociale, soddisfano i bisogni di un mercato povero che ha scarso accesso ai prodotti industriali. Questi produttori sono caratterizzati da una contiguità tra la sfera domestica e la sfera del lavoro, l'assenza di salario permanente e l'inesistenza di accesso al credito istituzionale. Si constata anche una logica di specializzazione e diversificazione della produzione, fino a raggiungere gradi notevoli di integrazione produttiva a livello locale, ma anche internazionale, con l'aiuto di un diffuso mercato dei beni intermedi importanti usati o non utilizzando i canali ufficiali di distribuzione. Si constata una logica di continua diversificazione piuttosto che di accumulazione, che permette un certo grado di progresso produttivo in assenza di capitali. In sostanza il settore delle piccole imprese calzaturiere parte da una situazione di pura sopravvivenza, ma si fa portatore d'un dinamismo che aspira alla crescita e ad occupare fasce di mercato tralasciate dal settore industriale. Quando i piccolissimi artigiani raggiungono un livello di poco superiore, dimostrano una migliore capacità di adattamento alla crisi e spesso dimostrano di sapersi adattare rapidamente anche ai cambiamenti tecnologici, rispetto al settore industriale dei grandi e medi calzaturifici, che anzi sono costretti a cercare flessibilità attraverso la collaborazione con i piccoli artigiani.

Le piccole e medie imprese organizzate ufficialmente rappresentano in genere il segmento mancante del tessuto economico, che vede la contrapposizione tra la distribuzione, che si affida alle importazioni asiatiche e l'industria locale chiusa nella dimensione locale, laddove esistono ambiti di specializzazione protetti e sistemi distributivi preferenziali. La mancanza del settore delle PMI della filiera cuoio pelle e calzatura è particolarmente visibile nel settore calzaturiero. Numerose ragioni possono spiegare questo fatto, da quelle storiche, come l'arretratezza del settore industriale e la parcelizzazione del settore distributivo in un contesto di rapporti commerciali prevalentemente determinati dall'ambiente rurale, alla situazione di decadimento e di rigidità produttiva del settore delle imprese pubbliche e delle grandi imprese private dirette dalle famiglie di notabili che hanno rapporti preferenziali con lo Stato, fino alla inadeguatezza delle strutture pubbliche di supporto. Nella trattazione seguente si vedrà che un ruolo importante, nella mancata crescita del settore delle micro imprese e nella mancata emersione delle imprese informali, lo gioca l'ostilità bancaria che difende il settore in mancanza di conoscenza, statistiche e regole condivise.

L'emersione delle imprese deve incontrare, una volta superato il pelo dell'acqua, uno Stato non predatore, accompagnato da un settore bancario che abbia gli strumenti per rivolgersi alla piccola impresa, in un contesto di settore organizzato, che dispone di regole ufficiali, che può mostrare con trasparenza i rischi dell'impresa.

Cambiare la taglia della micro impresa grazie al miglioramento della tecnologia per ottenere una maggiore produttività, significa anche poter ottenere maggiore visibilità, modificare i rapporti sociali ed i modelli organizzativi in seno alle singole unità ed alle aree produttive omogenee, vuole dire affrontare e superare i rischi dell'instabilità dei mercati di consumo e delle materie prime.

Il problema iniziale delle piccole imprese calzaturiere che intraprendono la strada della crescita è quello di aumentare immediatamente la produttività mantenendo lo stesso grado di flessibilità e di aumentare il grado d'integrazione produttiva a livello locale ed internazionale, tra le piccole imprese e con le imprese più grandi.

Lo scopo è quello di raggiungere una massa critica di produzione e di prodotti, tale da legare il settore calzaturiero ora identificato come "marginale", "informale", "artigiano", con il mercato locale e internazionale insieme, rappresentando una valida alternativa alle importazioni da altri Paesi ed una prospettiva per lo sviluppo delle esportazioni.

Infatti, l'industria della calzatura medio orientale e mediterranea è in crisi sia per le importazioni cosiddette per facilità di sintesi "cinesi", sia a causa della sua incapacità a collegarsi con il settore internazionale, per la carenza di beni intermedi e beni capitali locali, per l'arretratezza tecnologica e perché i gruppi di Stato o i grandi gruppi capitalistici privati, perso il vantaggio delle frontiere chiuse, considerano la produzione industriale della calzatura, con le implicazioni di sviluppo tecnologico (ricerca e sviluppo della qualità) e del capitale sociale (formazione e specializzazione dei produttori) connesse, un affare poco interessante.

Infine, non solo il settore della micro impresa calzaturiera informale è frammentato, ma tutta la filiera inclusa la media e grande industria è debole e frammentata. Le imprese più importanti operano talvolta solamente per alcuni mesi, a causa della mancanza di ordini. I governi sono dibattuti tra la difesa delle industrie locali e la libertà di mercato a favore di un settore commerciale sempre più fiorente.

In un contesto di tale dispersione nel quale ci troviamo, quali sono i motivi che ci inducono ad affermare che la piccola e piccolissima impresa, anche informale, del settore della calzatura presenta un dinamismo che aspira alla crescita ed ad occupare nuove fasce di mercato?

Si tratta ovviamente dei fattori legati alla crescita delle industrie nazionali, che per emulazione tentano di trovare un proprio ruolo nei settori in cui il commercio registra evidenti successi, al di là delle difficoltà del settore produttivo correlato. Ed il mercato delle calzature è ancora un mercato di crescita. Secondo il *World Footwear Markets 2005*, compendio statistico edito dalla SATRA nel 2005, ancora nel 2003 la produzione globale di calzature è stata pari a 13 miliardi di paia, avente protagonisti principali la Cina e con volumi molto inferiori il Vietnam ed il Brasile. Con un incremento delle esportazioni sul mercato americano del 3,8% ed un incremento specifico delle calzature cinesi negli USA del 5% rispetto all'anno precedente. Un mercato quindi importante per i Paesi in via di sviluppo, sia per quanto rappresentano i consumi locali sia per le esportazioni dal sud al nord del mondo. Ad esempio in Brasile la produzione è aumentata del 3,5% e le esportazioni sono aumentate del 15,2%, in Vietnam la produzione è aumentata del 15,7% e le esportazioni sono cresciute del 18%.

Un altro importante fattore esula dalle politiche dei sviluppo dei singoli Paesi e si lega invece alla dinamica dell'aumento della produttività delle industrie calzaturiere nei Paesi emergenti. Si tratta della forbice tra salari e produttività. La domanda e l'offerta di beni sono connesse alla forza lavoro attraverso i salari e la produttività. L'andamento del mercato nazionale del lavoro è l'elemento centrale per la salute economica di un paese. La domanda e l'offerta di manodopera determinano il livello dei salari e il tasso di occupazione. Quando l'introduzione di nuove tecnologie consente di incrementare la produzione oraria, allora i lavoratori dovrebbero essere adeguata-

mente compensati secondo l'aumento di produttività, per una questione non solo etica, ma di prosperità generale. In realtà non è così, la produttività cresce molto di più dei salari, l'aumento di produttività rende marginali alcune fasi di lavoro e quando le remunerazioni tendono a crescere in funzione della maggiore specializzazione richiesta questo avviene nelle zone a maggiore concentrazione industriale, tralasciando le zone rurali.

Facciamo un esempio concreto: aumenta la 'forbice' tra ricchi e poveri nella Repubblica popolare cinese¹, dove il 10% della popolazione possiede il 45% delle risorse del Paese e i più poveri l'1,4%. Lo si apprende dall'agenzia nazionale Xinhua (giugno 2005) che cita una ricerca dell'Ufficio nazionale di statistica su 54.000 abitanti. Il decimo più ricco della popolazione cinese guadagna quasi 12 volte di più del decimo più povero, dice la ricerca. Malgrado queste differenze, il reddito complessivo dei cinesi è aumentato, con i più ricchi che negli ultimi sei mesi si sono trovati in tasca il 15,7% in più del reddito rispetto allo scorso anno, e i più poveri il 7,6% in più. Resta considerevole la distanza, che va aumentando progressivamente, tra le due categorie di reddito, differenza che si sovrappone a quella socio-demografica tra città e zone rurali. La ricerca aggiunge che la Cina avrebbe sfiorato lo 0,5 del coefficiente di Gini, la misura internazionale usata per indicare la disuguaglianza economica e che fissa lo 0,4 come 'livello di allarme'².

Per riprodurre un certo parallelismo tra salari e produttività, cioè per diminuire il differenziale tra ricchi e poveri misurato secondo il coefficiente Gini, i salari tendono infine, nonostante la presenza o meno di politiche sociali redistributive, ad aumentare anche nei Paesi con una politica di esportazioni molto aggressiva e legata ai fattori di prezzo, come in Cina, prima nei distretti produttivi più sviluppati, poi nelle zone rurali della delocalizzazione. Per mantenere costanti i profitti le imprese tendono quindi a specializzarsi in fasce di prezzo superiori, mettendo ai margini i prodotti più poveri. Poiché i mercati dei consumatori più poveri non tendono a diminuire, ma anzi sono aumentati, per effetto del mercato del lavoro distorto nel quale i salari non hanno mantenuto il passo della produttività, si è creato un ampio spazio per le produzioni locali, artigiane e diciamo pure "marginali".

Se gli investimenti industriali quindi si contraggono, con la necessità di passare a segmenti di mercato superiori, perché in altri Paesi da cui si originano le importazioni la produttività del lavoro è cresciuta moltissimo rispetto alla crescita dei consumi dei segmenti di mercato di riferimento, ma anche rispetto alla crescita dei salari, nei segmenti inferiori di consumi e salari avremo più spazio per gli investimenti.

La ricerca seguente dimostra che i segmenti "poveri" del mercato calzaturiero nelle aree osservate sono occupati dalla micro impresa informale e cerca quindi di offrire una prospettiva per lo sfruttamento e l'incremento degli investimenti nella piccola impresa familiare, finalizzata alla crescita della produttività attraverso il miglioramento tecnologico.

¹ Fonte: agenzia MISNA 21.6.2005

² Coefficiente Gini: Secondo questa scala lo zero corrisponde alla massima equità e l'1 alla massima disuguaglianza. Ad esempio nelle nazioni europee più sviluppate il coefficiente di Gini tende ad essere tra lo 0,24 e lo 0,36 mentre l'Agenzia delle Nazioni Unite per lo sviluppo umano (Undp) nel 2003 ha assegnato agli Stati Uniti un coefficiente di circa 0,41.

Sommario degli argomenti

- **PRIMA PARTE**

- La piccola impresa calzaturiera del Mediterraneo e del Medio Oriente**

- Che cosa è una piccola impresa calzaturiera: piccola imprenditorialità in Europa, il settore informale in Medio Oriente, Mediterraneo e Africa nello specifico della calzatura, piccola impresa calzaturiera nei dati di crescita.
 - Il mercato della piccola impresa calzaturiera mediorientale e mediterranea: debolezza della domanda, il contesto amministrativo, le politiche di aggiustamento strutturale.
 - Il finanziamento della piccola impresa calzaturiera: l'ostilità bancaria, i sistemi di finanziamento alternativi ed informali.
 - Storia della piccola impresa in sviluppo del Mediterraneo e del Medio Oriente: spirito d'impresa e cultura etnica, mercati e produttori, gli artigiani della calzatura, la gestione.

- **SECONDA PARTE**

- L'impatto della globalizzazione sulla piccola impresa calzaturiera artigiana e informale e opportunità di sviluppo, il peso economico e sociale della filiera della calzatura, l'impatto sul mercato**

- I punti di debolezza dell'impresa artigiana calzaturiera, la lezione del caso egiziano, le opportunità di cambiamento
 - Le schede
 - Politica, sviluppo economico e competitività del settore della piccola impresa, rivalutazione tecnologica, la creazione d'impresa ed il suo finanziamento, un modello di finanziamento per la piccola impresa
 - Epilogo

ORIENTAMENTO DELLA RICERCA

I piccoli laboratori artigiani

Lo studio consiste di un'analisi del settore artigiano calzaturiero nei Paesi della spon-da sud del Mediterraneo, del Medio Oriente e di alcuni Paesi dell'Africa subsahariana.

In questi Paesi vi sono migliaia e migliaia di piccoli laboratori artigiani della calzatu-ra che rischiano di essere espulsi dal mercato a causa dei processi di globalizzazione delle economie.

Il settore produttivo conserva per contro la sua importanza nelle economie e nei piani di sviluppo dei Paesi individuati.

Il progetto ha lo scopo di individuare una strategia per la sopravvivenza di questi pic-coli laboratori artigiani, strategia che passa attraverso una prima meccanizzazione di queste imprese – creando di riflesso opportunità di mercato per le aziende italiane per specifiche linee di prodotti- e la creazione di Centri Servizi.

Soltanto nell'area dall'Iran alla costa sud del bacino del Mediterraneo, dalla Turchia al Marocco, fino allo Yemen, operano oltre 100.000 fabbricanti manuali, limitati nelle tecnologie, ma ancora tenacemente e romanticamente testimoni dell'arte calza-turiera dell'uomo.

Al fine di completare lo scenario sono indicate delle stime relative all'area di riferi-mento mediorientale e mediterranea (l'area comprende: Afghanistan, Algeria, Arabia Saudita, Bahrein, Cipro, Egitto, Emirati, Giordania, Iran, Iraq, Israele, Libano, Libia, Marocco, Oman, Palestina, Qatar, Siria, Sudan, Tunisia, Turchia, Yemen) e ad alcuni tra i più rilevanti Paesi dell'Africa Subsahariana, direttamente collegati, da un'antica tradizione di contaminazioni culturali e da intensi rapporti commerciali, al Medio Oriente ed ai Paesi mediterranei dell'Africa del Nord.

I prodotti ed i mercati del settore artigiano, inteso come piccola industria familiare, spesso informale, sono molto articolati, ed includono calzature aperte incollate, calza-ture riciclate, modelli e materiali che scaturiscono dall'esperienza del lavoro à façon, copie dei prodotti di qualità con stile europeo e italiano, copie di prodotti importati dalla Cina e modelli tradizionali, o etnici per il mercato turistico. Tra queste possibili varianti dell'interpretazione della calzatura emerge la ciabatta come prodotto molto comune tra gli artigiani del settore informale, unificante e trasversale ai settori mer-ceologi fin qui indicati. Soprattutto la produzione di ciabatte e sandali è unificante e trasversale al concetto d'artigiano, sia nella peculiarità di produzione tradizionale etnica, ovvero di abilità manuale e di modelli produzione legata alla cultura locale, sia nella specifica diffusione di piccole imprese familiari che si dedicano a produzioni qualificate come "moderne", affidandosi al patrimonio di abilità e conoscenze accu-mulato con il lavoro in conto terzi ed il reverse engineering sui prodotti importati di provenienza europea, ma soprattutto asiatica.

Nella diffusione di favore delle ciabatte il dato culturale che collega mercato della produzione con mercato di consumo è l'Islam. La presenza della civiltà islamica in Africa non è cosa recente: gran parte dell'Africa a nord delle foreste equatoriali e a est della Rif Valley ha conosciuto l'Islam da più di mille anni. All'islamizzazione del Maghreb ad opera degli Almoravidi nell'VIII secolo faceva seguito un secolo più tardi la loro penetrazione nel Corno d'Africa (concomitante con l'islamizzazione del Sahara) con l'insediamento di mercanti arabi provenienti dallo Yemen.

La descrizione dello scenario nell'area di riferimento contiene le stime sul settore artigianale, i dati sul settore nel suo complesso ed elementi di analisi esemplari tratte da informazioni raccolte nei seguenti Paesi:

- Algeria,
- Egitto,
- Iran,
- Libano,
- Marocco,
- Siria,
- Sudan,
- Tunisia,
- Turchia, e
- alcuni esempi dell'Africa sub-sahariana orientale e occidentale; nello specifico i Paesi dell'ECOWAS¹, esempio il Senegal; i Paesi dell'Africa Orientale², esempio l'Etiopia e il Kenya.



Tavola 2 Immagine: Sandali di produzione artigianale in Sudan

¹ Benin, Burkina Faso, Camerun, Capoverde, Ciad, Costa d'Avorio, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea Bissau, Liberia, Mali, Mauritania, Niger, Nigeria, Senegal, Sierra Leone, Togo; ECOWAS (Economic Community Western African States)

² Eritrea, Etiopia, Gibuti, Kenya, Seychelles, Somalia, Sudan, Uganda, IGAD (Inter Governmental Authority for Development).

La struttura della PMI (Piccola e Media Impresa)

La ricerca ha mostrato il forte legame tra la PMI del settore calzaturiero ed il contesto ambientale e socio-culturale nel quale opera. La PMI in generale ed in particolare quella legate a risorse e mercati locali, come tutto il settore tessile cuoio e abbigliamento.

Il funzionamento e la sopravvivenza delle PMI e delle piccole imprese familiari sono fondate su elementi prevalentemente endogeni:

- La **manodopera** è formata soprattutto dal nucleo familiare, più o meno allargato e, in misura limitata, da salariati, scelti prevalentemente con il criterio di appartenenza al medesimo gruppo etnico o religioso del datore di lavoro.
- Il **capitale d'esercizio** proviene da canali informali, nonostante questi inducano costi più elevati, o da un sistema di anticipazione del denaro da parte dei clienti o di crediti da parte dei fornitori.
- La **tecnologia** in uso è di origine straniera. L'Italia svolge un ruolo importante nella fornitura di macchinari per i settori tradizionali, come, nel nostro caso, quelli della produzione di pelli conciate, calzature, prodotti di pelle, abbigliamento di pelle, ma sta costantemente aumentando la presenza di macchine o locali (Turchia) o di Paesi concorrenti (India, Cina).
- La **gestione** è centrata sulla figura dell'imprenditore/proprietario e ha carattere endogeno e spontaneo.
- La **produzione** si concentra nello stesso laboratorio e le imprese, nonostante l'appartenenza ad una filiera a sua volta articolata, non localizzano operazioni all'esterno. La cooperazione con imprese a monte o a valle della stessa produzione rappresenta un freno al processo di specializzazione; ad esempio gli artigiani che svolgono solo operazioni di assemblaggio di tomaie di pelle o materiale sintetico importato dall'India con suole ad iniezione locali o a loro volta importate.
- I **mercati** sono principalmente locali. In molte zone si restringono a quelli prettamente rionali o cittadini. Questi, possono essere rappresentati come luoghi molto personalizzati poiché alle funzioni ivi ospitate (acquisto, vendita, produzione e consumo) le forti influenze delle relazioni familiari ed interpersonali attribuiscono aspetti sociali e socializzanti. Alcune delle imprese operanti in questi mercati fanno parte di reti lunghe di produzione e distribuzione che superano i confini nazionali (es. Tunisia, Marocco), senza però goderne i potenziali vantaggi.

PARTE PRIMA

La Piccola Impresa Calzaturiera

Per molto tempo, solo le imprese calzaturiere di stile europeo ottenevano di essere citate nelle statistiche che si occupavano della produzione in Africa e nel Medio Oriente, in quei Paesi che si affacciano sull'altra sponda del Mediterraneo. Il vasto settore informale è stato di recente riabilitato nella considerazione degli economisti occidentali e ha beneficiato, a partire dagli anni novanta, di maggiore attenzione da parte dei donatori, anche se rimane poco studiato e relegato nelle nicchie marginali dell'artigianato etnico. Agli occhi degli economisti e degli esperti di gestione quelle che più contano sono le aziende moderne, costruite per offrire produzione in conto terzi, e le medie e grandi imprese, normalmente ex statalizzate, che ora possono essere privatizzate e ammodernate e sono in generale situate nei pressi delle capitali o comunque delle grandi città. Ma le grandi imprese, affette da gigantismo e rigidità, stentano a rinnovarsi, mentre si stima che le piccole imprese del settore rappresentino nel continente africano e nel Medio Oriente l'85% del totale di unità produttive della filiera. Inoltre, la nozione di informale rimane vaga: ad essa si collegano, ad esempio, nel nostro caso circoscritto al settore dei prodotti in cuoio e soprattutto al settore calzaturiero, certe micro-imprese dedite ad attività di utilità locale, quali le piccole imprese di riparazione, ricostruzione delle scarpe, che soprattutto nelle zone rurali, come in Marocco o Iran, sono anche produttori di calzature su ordinazione, o produttori tout-court, in concorrenza con l'industria formale locale o il commercio d'importazione, in casi specifici come in Uganda. Vista l'eterogeneità del settore, preferiamo utilizzare qui di seguito semplicemente il termine di piccola impresa.

1. CHE COSA È UNA PICCOLA IMPRESA CALZATURIERA

Piccola imprenditorialità in Europa, il settore informale in Medio Oriente, Mediterraneo e Africa Mediterranea nello specifico della calzatura, piccola impresa calzaturiera nei dati di crescita.

Per meglio definire l'ambito della piccola impresa, ci dedicheremo prima alla piccola impresa della calzatura italiana, poiché anche questa, al di là di una definizione più generale di media e piccola impresa dei distretti produttivi, è stata ri-definita solo di recente.

Piccole imprese della calzatura in Italia

In Italia, così come sulle sponde mediterranee dell'Africa e in Medio Oriente, la piccola impresa artigiana calzaturiera si caratterizza per la sua estrema eterogeneità. Le piccole imprese della calzatura si suddividono tra diverse tipologie chiave: piccole imprese artigiane, o quelle di progettazione e distribuzione e per contro piccole imprese che si occupano solo di lavorazioni per conto di terzi, ma anche imprese che utilizzano tecnologie molto semplici o molto complesse. La piccola impresa calzaturiera, o comunque inserita nella filiera di produzione delle calzature, si sviluppa in un contesto di altre piccole imprese complementari. Mentre la media e grande impresa può perdere competitività per la rigidità del proprio sistema produttivo interno, la piccola impresa può evitare facilmente i vincoli burocratici, come quelli sindacali, compensando la piccola dimensione e la minore razionalizzazione con un livello superiore d'integrazione ed una maggiore flessibilità, vale a dire una migliore capacità d'adattarsi all'ambiente circostante in termini di mercato, di consumo e di lavoro, di tecnologie disponibili, di relazioni con le altre imprese e con le istituzioni intermedie. Per molti anni così il settore italiano è stato rappresentato da imprese di piccole dimensioni con produzioni artigianali e manodopera impiegata dell'ordine di poche unità, per prodotti nei quali la caratteristica prevalente era l'abilità manuale, mescolate ad altre di medie dimensioni, con cicli produttivi altamente automatizzati. Sulla produzione di qualità con caratteristiche artigianali, ma su livelli produttivi consistenti e alto contenuto creativo, gli imprenditori italiani del settore sono cresciuti e hanno acquisito una posizione rilevante sul mercato internazionale della calzatura. Il sistema italiano, del made in Italy o dell'Italian style, è un modello di riferimento per l'industria mondiale del settore, ma è anche un modello in particolare per i Paesi in via di sviluppo per l'originalità mediterranea della sua storia.

Inoltre, fra i Paesi europei e industrializzati, la struttura economica italiana ha, come caratteristiche specifiche, un alto numero di imprese, una preponderanza forte di piccole e medie imprese, ma un alto valore aggiunto pro-capite, tipico di un Paese senza materie prime e con un sistema industriale fondato sulla trasformazione. Il modello di crescita economico italiano è basato sulla strategia della flessibilità e sulla diffusione a rete delle PMI³, piccole sì, ma estremamente proficue. Oggi il sistema produttivo italiano consiste del 96% di PMI che assumono meno di 20 dipendenti.

A titolo d'esempio, senza pretendere di poter ripetere altrove un ciclo storico specifico dell'imprenditoria, che si è sviluppato nei modi più spontanei in Italia, a partire da origini antiche (XIII secolo), ma soprattutto nel secolo scorso, si sottolinea che anche in Italia, ad esempio nel distretto industriale di Vigevano, il decollo del settore dei calzaturifici si coniugò all'inizio con l'arretratezza tecnologica e con la produzione di un genere di calzatura di qualità mediocre⁴.

³ Piccole e Medie Imprese

⁴ Giancarlo Provasi, Le Istituzioni dello Sviluppo, Donzelli Editore, Roma 2002

Successivamente questa posizione *leader* del settore italiano è stata raggiunta nonostante la struttura industriale si sia sviluppata in modo molto frammentato (8.000 aziende sul territorio nel 1997) e nonostante le singole imprese si siano specializzate in determinate fasi produttive. Come scrive Giuliano Mosconi⁵: “La scelta di un modello de-verticalizzato e decentrato, in cui la quasi totalità dei prodotti finiti è realizzata assemblando componenti provenienti da imprese esterne, si rivela strettamente legata al tipo di strategia competitiva prevalente che esalta il saper fare, la flessibilità e l’adattamento al mercato con una spinta alla differenziazione del prodotto”.

Da qualche tempo, la dinamica del settore internazionale della calzatura ha modificato la posizione italiana sul mercato. Nel 1990 l’Italia esportava l’85% della sua produzione calzaturiera ed importava il 48%, del suo consumo interno. Nel 2002⁶ addirittura l’Italia esportava il 91% della propria produzione, che però dal 1997 ha iniziato a diminuire costantemente, del 72% in cinque anni (dal 1997 al 2002), passando da 460 a 335 milioni di paia, del 11% solo tra l’anno 2001 e 2002, a fronte di consumi aumentati del 5,7% nel medesimo intervallo. Le importazioni nei cinque anni successivi sono aumentate del 69%, del 10,6 solo tra il 2001 ed il 2002.

Tutta l’Europa si avvia a perdere la propria posizione di area di produzione per trasformarsi in area di consumo. La produzione nell’area della Unione Europea scende al ritmo dell’8,5% annuo, mentre le vendite sui mercati locali aumentano del 3%, e le importazioni al ritmo del 6% annuo. Tuttavia l’Italia rimane nella lista dei primi 10 produttori mondiali di calzature, guadagnando posizione anche tra i primi 10 importatori, sia per la distribuzione sul mercato interno, sia per la ri-esportazione delle calzature prodotte da imprese d’origine italiana e de-localizzate all’estero. Ciò lascia intendere come la dinamica della crescita internazionale del settore, che vede la Cina come protagonista prima, detentrici di una quota di mercato superiore al 55% su base mondiale e che spinge l’Europa verso il settore terziario tipico delle società post moderne (già negli USA il settore manifatturiero rappresenta il 14% del PIL⁷), non sia l’unico fattore che determina la crescita o meno della piccola impresa. Vi sono altri elementi di rilievo, soprattutto la facilità con cui in Italia si può aprire una piccola impresa calzaturiera con un capitale relativamente debole, così come anche nei luoghi scelti per la delocalizzazione, cosicché ormai i tre quarti delle imprese calzaturiere italiane si sono trasformate in aziende intermediarie di servizio o di commercio. Molte piccole e piccolissime imprese italiane addirittura operano nel campo dell’intermediazione tra i Paesi emergenti produttori di calzature ed i Paesi emergenti produttori di materie prime.

Se il concetto di piccola impresa varia a seconda dei Paesi (meno di 10 addetti, ad esempio, in Italia, anche fino a 50 nei Paesi extra-mediterranei o dell’Europa Orientale, soggetti della delocalizzazione, senza prendere in considerazione i capitali investiti in ragione della loro estrema variabilità), si possono osservare quattro caratteristiche permanenti comuni: la centralizzazione e la personalizzazione della gestione, la scarsa specializzazione di base degli addetti, di solito operatori polivalenti specializzati sul campo, un processo decisionale funzionante su base intuitiva, secondo lo schema intuizione – decisione – azione, infine un sistema d’informazione semplice dovuto ad un mercato relativamente circoscritto, almeno negli sbocchi immediati (es. la cooperazione tra imprese di uno stesso distretto, i collegamenti con i fornitori ed i clienti tramite una molteplicità di altre piccole imprese prossime al distretto).

Si è soliti pensare che l’innovazione sia all’origine di tutti i cambiamenti economici⁸ e che il ruolo dell’imprenditore consista nel gestire l’incertezza dinamica che risulta

⁵ Giuliano Mosconi, *Un Mondo di calzature*, il Sole 24 Ore Libri, 1997.

⁶ *World Footwear Markets 2004*, SATRA Technology Centre, 2004.

⁷ Jane Little, *La delocalizzazione vista dagli USA*, La Voce 1-10-2004.

⁸ Joseph A. Schumpeter, *Capitalismo Socialismo Democrazia*, Etas libri, Milano 1977

dalle innovazioni tecniche e dalle loro applicazioni pratiche (i processi, i prodotti, le organizzazioni). In quest'ottica l'imprenditore è colui che immagina, rifiuta lo status quo e la routine, rinnova, mostra uno spirito creativo sia nei processi produttivi, che negli interventi di mercato e produce anche delle nuove combinazioni, anticipa in certo qual modo l'evoluzione economica, calcola le incertezze e si prende dei rischi. Si tratta anche di un uomo (o donna) d'azione pragmatico, che sa riunire e coordinare in modo efficace le risorse possedute, al fine di conquistare il mercato: ha piena fiducia in se stesso, ama comandare, è tenace ed entusiasta, si identifica pienamente con il proprio prodotto.

Sono quindi due i tipi di piccola impresa che emergono nel panorama europeo, ma soprattutto italiano, espressione del settore del cuoio-calzatura e correlati: da una lato l'impresa dell' "imprenditore artigiano", che conosce bene il proprio mestiere, si adatta all'evoluzione tecnologica, rimane piccolo in Italia perché delocalizza parte della produzione, o perché si dedica a settori di mercato di lusso, ma resta un produttore; dall'altro lato l'impresa dell' "imprenditore commerciante", che approfitta dei cambiamenti della struttura del mercato internazionale della calzatura per lanciare degli affari convenienti sul piano del profitto, un imprenditore in un certo senso più opportunistico, che approfitta della conoscenza incrociata di altri mercati per fornire la propria esperienza a vantaggio dello sviluppo di nuove aree emergenti.

Le imprese italiane del settore sono in sintesi piccole, ma senza l'obiettivo di una crescita per ciò che riguarda le dimensioni, spesso molto specializzate e tecnologicamente avanzate, o con un gran patrimonio di conoscenza che permette loro di sopravvivere, sempre però piccole, all'emersione dei nuovi produttori.

Tutte fanno parte in qualche modo del settore formale, anche se un certo grado d'informalità gli deriva dai collegamenti con società off-shore. La gestione è molto personalizzata ed il patrimonio d'esperienza si estingue normalmente con l'invecchiamento dell'imprenditore. La competitività è garantita da prodotti esclusivi o di grande contenuto tecnologico.

Le piccole imprese calzaturiere del Mediterraneo e del Medio Oriente

Nei Paesi mediterranei extraeuropei, dell'Africa e del Medio Oriente, in particolare nei Paesi selezionati come modello dell'analisi sul settore della piccola impresa calzaturiera che svilupperemo in seguito, il settore della piccola impresa e quello informale tradizionalmente coincidevano, per la concorrenza perfetta esercitata in un ambito di relativa povertà del mercato dei consumatori e per l'assenza di regole ben definite a protezione e supporto della piccola impresa.

Molto spesso la formalizzazione di un'impresa non porta vantaggi sotto il profilo dell'accesso al mercato, dell'accesso al credito, della costituzione dei diritti comuni all'esistenza dell'impresa e dei diritti e doveri nei confronti del territorio circostante.

Di recente però la piccola impresa ha cominciato ad assumere maggior dignità anche nei Paesi in via di sviluppo e alla tradizionale divisione tra piccola impresa tradizionale e piccola impresa moderna, a prescindere dalla formalizzazione dell'attività che vi si svolge, si sostituisce la contrapposizione tra settore formale o strutturato e settore informale o non strutturato.

Solo nel 1970 si è presa conoscenza dell'esistenza nel Terzo Mondo di un settore urbano dove operano piccoli commercianti, pellettieri, venditori di materie prime o prodotti semi-terminati, riparatori, riciclatori dei manufatti di seconda mano ed altri mestieri collegati, in parallelo a diversi settori dell'artigianato non direttamente assimilabili all'artigianato artistico e tradizionale, coesistenti in un insieme di formale e

informale.

Il rapporto *Kenya* del BIT⁹ nel 1972 è uno dei primi documenti che definisce il settore della piccola impresa o settore informale, secondo la proprietà di bivalenza, le cui principali caratteristiche sono definite come segue:

1. facilità d'accesso alle attività;
2. ricorso alle risorse locali;
3. proprietà familiare dell'impresa;
4. quantità limitata di operazioni per la produzione;
5. tecniche applicate a forte intensità di manodopera;
6. possibilità di apprendimento sul luogo di lavoro invece della necessità di ricorrere al sistema scolastico;
7. mercato di consumo che tende a sfuggire alle regole imposte (es. facilità di eludere le dogane ed i controlli sui beni circolanti nelle operazioni di commercio, scarsa visibilità delle unità produttive che permettono di evitare i controlli sul lavoro delle eventuali istituzioni preposte) ed estremamente aperto alla concorrenza (in Uganda, ad esempio, a partire dalla tradizione delle riparazioni delle scarpe di seconda mano importate attraverso i canali della carità internazionale, si è sviluppato un settore informale di calzalai divenuti calzaturieri, passati dalle riparazioni alla ricostruzione completa su tomaie e modelli importati, alla produzione. Questo ha finito per sopraffare il settore delle medie imprese calzaturiere, incluso il gruppo canadese internazionale BATA, che ha chiuso il suo reparto per la produzione di calzature tradizionali in cuoio e ricorre oggi fortemente all'outsourcing per rifornire l'omonima catena di negozi).

Ispirati da queste tipologie, le istituzioni di alcuni Paesi si sono sforzate di rendere formale l'informale, formulando dei criteri semplici e concreti di identificazione. Tra questi la tolleranza, e quindi la legalizzazione, del settore della piccola impresa informale fino all'impiego di 10 persone circa, la non applicazione di regole contabili basilari nel caso che nel lavoro siano coinvolti prevalentemente dei familiari. In assenza di crediti istituzionali, o per una produzione essenzialmente destinata al consumo locale, considerato troppo povero per essere tassato, non vi è la necessità di iscrizioni legalizzate, come anche in presenza di una istruzione scolastica inferiore alla prima alfabetizzazione.

Stesso discorso se il lavoro si svolge in assenza di energia meccanica o elettrica, o presenta una estrema stagionalità (nel Maghreb, ad esempio, molte piccole imprese sono gestite da operai solitamente impiegati nei calzaturifici di medie dimensioni che lavorano per l'esportazione in conto terzi. Queste diventano operative nei periodi in cui i gestori non sono impiegati come operai, per assenza periodica di produzione, o quando le medie imprese ricorrono all'outsourcing per necessità produttive fuori del comune).

In molti Paesi vige ancora una certa diffidenza verso la piccola impresa familiare, soprattutto in quelli che hanno visto negli anni settanta e ottanta importanti investimenti statali per la messa in opera di grandi fabbriche nazionali dedite alla produzione di scarpe ed altri prodotti in cuoio, nel solco della tradizione socialista delle grandi imprese di Stato.

⁹ BIT: Bureau International du Travail.

Persiste qui l'idea che la piccola impresa sia una riserva di manodopera dalla quale il settore capitalistico moderno, nato dalle privatizzazioni, può attingere forza lavoro nei momenti di crescita e nella quale può rimandarla quando non ne ha più bisogno, ottenendo così di mantenere bassi i salari.

A partire dal convegno del BIT nel 1972 la definizione delle piccole imprese, che venivano prima suddivise tra tradizionali, e quindi prive di contenuto tecnologico, e moderne, ovvero più meccanizzate, si trasforma, assumendo come parametri l'informale ed il formale.

Studi più approfonditi mostrano come il settore informale o non strutturato rappresenti più dei due terzi della manodopera urbana, sovente per assorbimento degli emigranti dalle campagne (l'emigrazione forzata, ad esempio, dei contadini nelle grandi città in conseguenza del decennio di terrore degli anni novanta è all'origine della crescita di un settore informale della piccola impresa calzaturiera nella zona urbana di Algeri. E ciò nonostante la storia locale dello sviluppo industriale, che vede l'impresa statale quale principale attore, con il gruppo Holding Manufacture che ha una capacità produttiva forte di quindici imprese del settore, capaci sulla carta di soddisfare i bisogni dell'intera popolazione), creando salari lì dove ufficialmente non ne esistono se non a causa del settore pubblico.

Le imprese di questo tipo, ossia informali, talvolta producono benefici, per i lavoratori specializzati coinvolti, superiori o almeno equivalenti ai minimi salariali del settore formale, che a sua volta spesso utilizza lavoro informale.

La remunerazione dei giovani apprendisti è spesso insufficiente alle esigenze minime, talvolta si tratta di lavoro non solo sottopagato, ma addirittura gratuito. Il mondo dell'impresa urbana formale a sua volta trae beneficio dalle specializzazioni create nell'ambito dell'informale.

Ad un questionario nell'ambito di uno studio per l'aggiornamento delle imprese marocchine del settore calzaturiero in funzione dello sviluppo dell'area di libero scambio tra i Paesi delle due sponde del Mediterraneo¹⁰, la maggior parte delle imprese (90%) occupate nella produzione calzaturiera in conto terzi per l'esportazione, alla domanda sui canali utilizzati per le assunzioni hanno risposto affermando di non utilizzare i curriculum vitae organizzati dagli istituti di formazione, bensì di affidarsi al passaparola tra gli artigiani delle Medina, o di verificare le specializzazioni acquisite da emigrati di ritorno.

Il settore informale permette anche maggiori opportunità d'inserimento delle donne nel mondo del lavoro. Nel settore formale delle imprese calzaturiere dell'Etiopia, ad esempio, l'incidenza del lavoro femminile è del 30%, un dato non elevato, se si tiene conto della caratteristica specifica del settore che vede l'incidenza del lavoro femminile a livello mondiale superiore al 50%. Tuttavia, nel quartiere tutto informale di Merkato, ad Addis Ababa, l'incidenza del lavoro femminile in questo settore, a tutti i livelli della gerarchia, supera il 50%¹¹.

E' interessante notare come in Sudan il tasso di poligamia sia nettamente più basso nell'area di Ondurman, l'antica città ora inglobata nella metropoli di Khartoum, tra gli operatori del settore calzaturiero piuttosto che tra altri artigiani, proprio per una maggiore indipendenza delle donne, o piuttosto per un loro maggior valore in termini di danaro.

¹⁰ A. Brachmi e MATRAIA, *Etude sectorielle sur l'industrie du cuir*,; Royaume du Maroc - Ministère de l'Industrie, 1996.

¹¹ Abraham Tseguereda, Bethel Terefe e Aurelia Calabrò, *Study on leather sector of Addis Ababa with special focus on Merkato/Addis Ketema Kifle ketema*, UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), Vienna 2003.

Calzaturificio informale di Wolkeso, area di Merkato, Addis Ababa, Etiopia

Questo tipo di produzione di calzature, localmente nota anche come produttori di scarpe Wolkeso, occupa, all'interno del settore di produzione delle calzature in pelle, il livello più basso, in termini di resa della produzione, dimensione dell'impresa e qualità. Si possono trovare distribuiti per tutta la città, radunati in grossi cluster o in gruppi isolati.

ZD ha sessantadue anni ed è nato a Butagera, nella regione dei Gurage, nel Sud dell'Etiopia. I suoi genitori erano contadini e anche lui ha fatto il contadino, finché non si è trasferito nella capitale in cerca di una vita migliore. Sono quarant'anni che è nel settore delle calzature. Ha cominciato come apprendista a Piazza, in un laboratorio posseduto da italiani. Prima di mettere su una propria impresa ha lavorato anche per 10 anni nella fabbrica di calzature Jamaica. Ricordando gli anni in cui ha lavorato come addetto in diversi laboratori e fabbriche, ci ha detto che "le paghe erano di solito molto basse, con quelle non c'era certo la possibilità di migliorare il proprio stato, e le condizioni di lavoro erano molto pesanti. Diventando più anziano, volevo mettermi da solo, volevo qualcosa che fosse mio, in cui io potessi essere assistito dai miei figli".

Dopo aver cercato, senza successo, di sistemarsi a Sherra Terra, si trasferì a Mesalemia, dove gli affitti e i componenti avevano un costo più basso e la competizione era minore. I sette figli del signor ZD sono esperti nella fabbricazione di calzature. Ha insegnato l'arte della calzatura sia ai maschi che alle femmine, di modo che potessero aiutarlo dopo la scuola, ma al momento solo tre dei suoi ragazzi sono occupati a tempo pieno nella produzione di calzature. Anche alcuni parenti hanno appreso da lui le sue tecniche e lavorano ora in modo indipendente. Il signor ZD ritiene che i suoi figli si stiano occupando molto bene degli affari: uno dei figli si occupa al momento dei rapporti con i dettaglianti e i grossisti che acquistano le loro scarpe.

ZD e la sua famiglia, tre ragazzi, un parente e un impiegato, lavorano in un laboratorio molto piccolo, seduti su banchi o in piedi. Producono essenzialmente scarpe da donna, di solito per grossisti non di Addis Ababa. I disegni li prendono da scarpe che trovano sul mercato e che cercano di copiare. Affermano che il loro lavoro consiste nel competere per un ristretto mercato locale invaso da scarpe cinesi d'importazione. Sperano tuttavia di espandere la loro produzione diversificando i tipi e la qualità dei prodotti. La loro impresa è un'impresa di sussistenza, ostacolata dai vincoli del mercato e che si basa su una produzione manuale e su tecnologie obsolete.

Tavola 3 Inserto: Un piccolo calzaturificio di Wolkeso, Merkato, Addis Ababa

Elenchiamo qui di seguito alcuni punti importanti del settore informale nel Terzo Mondo:

- **il reperimento delle informazioni statistiche:** il settore sfugge ai metodi d'investigazione classici. I produttori non operano in luoghi stabili, non pagano le imposte e non tengono alcuna contabilità.
- **l'intensità dei capitali investiti:** il settore moderno, come media internazionale, ha bisogno di un capitale fisso superiore ai 500 mila euro. Per le piccole imprese con l'impegno di circa trenta salariati, con una produzione non superiore alle 200 paia di scarpe al giorno e operazioni semplificate, si possono stimare poco meno di 100 mila euro, ma nel caso delle piccole imprese informali non si superano i 10 mila euro, come investimento iniziale, per una dimensione produttiva non superiore alle 4-6 paia giornaliere per lavoratore impiegato.
- **l'organizzazione sociale e giuridica:** il mercato del lavoro della piccola impresa informale non è protetto da coperture sociali, quali l'assicurazione, la pensione, o i diritti sindacali, ed i prodotti non sono regolati da normative sulla qualità.
- **le condizioni di vita:** il settore raggruppa sia artigiani di buona posizione sociale,

sicuri di sé per via di competenze apprese negli anni, di cui hanno fatto tesoro e che dispensano a loro volta con cautela, ma anche emarginati, bambini di famiglie troppo povere e lavoratori saltuari al limite della sopravvivenza.

Alcuni esempi, tratti da schede illustrative di alcuni calzaturifici formali ed informali, in Tunisia e nel Sudan, mostrano sia i punti di contatto che le differenze tra formale e informale. Tra le differenze troviamo principalmente una maggiore produttività a parità d'impiego nelle imprese formali, conseguenza di una maggiore rigidità del costo del lavoro. Tra i punti di contatto troviamo la bassa intensità dei capitali investiti, l'assenza d'innovazione della tecnologia e dei prodotti, dovuta alla espansione del mercato interno come settore "povero". Il mercato di sbocco è esclusivamente quello locale. Le materie prime sono prevalentemente d'origine straniera, oppure prodotte da medie e grandi imprese locali, ma sono acquistate localmente attraverso dettaglianti, e spesso si tratta di scarti di magazzino perché la forza contrattuale è minima e non esiste collaborazione tra le imprese del settore nell'area, ognuno produce le stesse cose dell'altro, secondo semplici suddivisioni in sottosectori: uomo, o donna, sandali o scarpe, eventualmente pelle o materiale sintetico.

Impresa informale di calzature J.S., Ondurman, Khartoum

J.S. indirizzo breve profilo della società produzione attuale (% export & domestica):volume/superficie/peso) tipologia prodotti:	Omdurman Sudan fondata nel 1980 mercato locale scarpe in cuoio e sintetico
PREVISIONE DI CRESCITA O NUOVE PRODUZIONI	background necessità di taglierine ed essiccatoi
PRE-PRODUZIONE Disponibilità di lavoratori e staff specializzati Bisogno di formazione	specializzati sufficienti formazione per il design
COSTO DELLA FORZA LAVORO E DEL GRUPPO DIRIGENTE (nr e stipendi) specializzati non specializzati manager	USD 10/giorno USD 5/giorno USD 20/giorno
CORSI DI AGGIORNAMENTO IN CORSO O PREVISTI	Attraverso organizzazioni internazionali
ATTUALE DISPONIBILITA' DI BASE DI MACCHINARI	6 macchine
COSTO DELL'EQUIPAGGIAMENTO	USD 10.000
PROTEZIONE DELL'AMBIENTE	raccolta dei rifiuti
NECESSITA' DI NUOVI MACCHINARI	necessità di cutting machines, dryer
BREVE RIASSUNTO DELL'ANALISI DELLA COMPAGNIA Punti di forza	lavoratori e manager specializzati
Punti di debolezza Opportunità Minacce	macchinari e attrezzi obsoleti ampiezza del mercato prodotti cinesi
COSTO DEI TERRENI & EDIFICI & FORNITURE Tariffe base e consumo elettrico Costo dell'acqua, installazioni e consumo	USD 30/mese USD 10/mese

Schede Assomac

Tavola 4 Insetto: Calzaturificio del settore informale J.S., Sudan

Calzaturificio formale in Tunisia

Impresa fondata nel 1990

Superficie occupata: 50 mq., con possibilità di espansione ed una certa disponibilità di servizi essenziali, acqua, elettricità, ecc...

Tipo di prodotto: donna, uomo e bambino

Caratteristica del prodotto: tomaia in pelle naturale, foderia in pelle naturale e sintetica.
Suole di gomma e TR

Prezzo di vendita: bambino 8 euro, uomo 12 euro

Produzione giornaliera: 12 paia

Persone impiegate: 4

Processo di fabbricazione: sistema incollato

Macchinario utilizzato:

- n. 1 macchina per cucire a braccio
- n. 1 macchina per cucire a colonna
- n. 1 macchina scarnitrice pelle
- n. 1 banco finissaggio
- n. 1 pressa pneumatica a due bacinelle piane

Acquisti e provenienza materie prime: locale

Distribuzione del prodotto finito: negozi per la vendita al dettaglio

Schede Assomac

Tavola 5 Inserto: Calzaturificio del settore formale A.T., Tunisia

Nei distretti italiani del cuoio e della calzatura le specializzazioni sono presentate per filiere, cioè per combinazioni di attività necessarie all'ideazione, realizzazione e distribuzione di un prodotto materiale o di un servizio. Molte attività contribuiscono in comune alla produzione finale di calzature, anche tra campi che paiono molto diversi quali la concia e la produzione di tomaie sintetiche, la produzione di suole di cuoio o di gomma, PVC, PU, TR ecc..., accessori metallici o di plastica, prodotti chimici specifici o che usufruiscono dell'esperienza tecnologica formatasi in altri campi, tessile, o legno. L'organizzazione dei distretti permette anche alle piccole imprese di passare da un settore all'altro con più facilità rispetto ai grandi produttori, meno flessibili e, nell'ambito della segmentazione delle varie fasi produttive, permette anche di approfondire, nobilitare ed affrancare dalla rigidità della tecnologia di produzione certe attività specifiche, in particolare quelle legate alla progettazione e ai servizi per la ricerca dei mercati e la distribuzione.

La rappresentazione delle filiere consente di prendere confidenza con i diversi mondi del consumo e della produzione, di cominciare a farsi qualche idea sulle opportunità reali di vendita e d'innovazione, di capire come orientarsi in un mercato come quello della calzatura. Questo mercato, da un lato maturo, con tecnologie e prodotti facilmente reperibili ovunque, ad alta intensità di manodopera, in cui l'aumento delle vendite e della produzione è inversamente proporzionale alla crescita dei salari, dall'altro è molto complesso, ricco di competenze non facilmente trasmissibili, ma che è possibile affrontare senza spaventarsi e sottovalutare i problemi, con la collaborazione attiva tra le piccole e medie imprese.

Anche nel Sud Est asiatico esiste un'articolazione tra le piccole unità di produzione e le grandi imprese, una forma d'integrazione che nel Medio Oriente, nel Maghreb ed anche nell'Africa sub-sahariana è quasi inesistente.

Quasi inesistente, perché alcuni esempi sporadici ci sono, come la collaborazione tra la BATA e la scuola di formazione di Tikka, il Training and production Centre for Shoe Industry (TPSCI), gestito dall'ESALIA, per la produzione di tomaie. Nell'esempio esposto, la collaborazione offre maggiore flessibilità alla BATA, che si traduce in una maggiore produttività migliorando il rapporto tra lavoro e produzione dalle 12 paia/giorno per lavoratore impiegato alle 15 paia/giorno per lavoratore impiegato.

Lì la collaborazione è stata possibile perché la scuola di Tikka, pur condividendo con il settore della piccola impresa locale l'estrema flessibilità (non impiega lavoratori dipendenti ma studenti ed apprendisti), è tutt'altro che informale.

La collaborazione con altre piccole unità simili è molto caldeggiata dalla direzione BATA, ma non sembra per ora essere praticabile, in quanto è difficile per un'impresa formale collaborare con l'informale, manca la documentazione di supporto alla registrazione dei pezzi prodotti, ma mancano anche alcune condizioni di base che permettano una buona comunicazione tra le parti, prima tra tutte la possibilità di scrivere e registrare i rapporti economici conseguenti alla collaborazione.

Dai vari esempi riportati, quali le schede (inserti sopra) di alcune piccole imprese dell'Africa mediterranea e medio orientale (Tunisia e Sudan), il confronto con i distretti italiani e l'integrazione tra piccola e grande impresa in Asia, i limiti verificati in Kenya per l'outsourcing, si evince che esiste una relazione asimmetrica tra il settore informale, o arcaico, della piccola impresa e l'impresa formale o moderna. I consumi dei beni intermedi dei primi ed i loro beni capitali provengono tutti dal settore formale, ma la loro clientela si compone della parte più povera della popolazione.

Se per piccole imprese informali s'intendono quelle che non sono gestite secondo le leggi e le regole, o le consuetudini, dell'industria nei Paesi di riferimento, indipendentemente dalla registrazione o meno dell'impresa negli elenchi comunali, statistici o delle Camere di Commercio, allora l'immensa maggioranza delle imprese che concorrono alla produzione di calzature nei Paesi al di là del Mediterraneo, dell'Africa e del Medio Oriente, sono piccole imprese informali.

Molti di questi Paesi hanno approvato delle legislazioni più liberali e moderne, ma ancora troppo coercitive e poco adatte a proteggere delle attività imprenditoriali così fragili. Inoltre queste legislazioni sovente sono interpretate in modo arbitrario, quando le imprese non possono accedere ad una forma di assistenza legale.

Molte volte le imprese passano da uno stato formale ad uno informale per evitare di pagare balzelli abusivi, o di sottostare all'arbitrio delle licenze.

L'alternativa tra informale e formale non è una scelta semplice: esiste tutta una gradazione tra queste due situazioni. Ad esempio un imprenditore di una piccola impresa dell'Uganda, dove vige un sistema addirittura liberista, o dell'Algeria, dove permane una certa rigidità derivante dal controllo statale sull'economia, deve pagare delle tasse oppure ricevere delle esenzioni specifiche per ogni importazione di accessori, ricambi, o prodotti chimici. In effetti, per ottenere visibilità e diritti nell'ambito dei poteri pubblici, il piccolo imprenditore deve figurare dentro un registro pubblico o della camera di commercio, avere un identificativo fiscale, pagare gli oneri sociali per i propri impiegati e adempiere ad altri doveri, mentre d'altro canto gli è difficile accedere al credito, data la fragilità del capitale investito. Quindi questo stesso imprenditore, anche ufficialmente iscritto nel registro delle imprese, tenderà a dichiarare una contabilità di fantasia e meno impiegati assunti di quanti lo sono nella realtà.

Le attività della piccola impresa familiare, ed ancor più se si tratta di attività informali, non sono ben viste dai poteri pubblici.

Questi favoriscono piuttosto le medie e grandi imprese nella speranza che possano instaurare relazioni con l'estero, e quindi esportazioni, che possano portare maggior valore aggiunto alle materie prime del Paese, o richiamare capitali stranieri che possano favorire l'impiego, magari senza troppo coinvolgere i poteri locali nella risoluzione di problemi, quali la formazione o l'ambiente, addossandosene la responsabilità o adeguando le loro strutture al livello medio delle infrastrutture locali.

Il settore dell'impresa formale segue la globalizzazione, non tanto del mercato, quanto della produzione: il mondo si trasforma sempre più in un unico spazio produttivo, all'interno del quale ogni fase della produzione può essere spostata nel Paese che offre maggiori occasioni di profitto.

Il settore della piccola impresa calzaturiera si sviluppa in funzione di un mercato "povero" o arcaico, che cresce costantemente, trasferendosi dalle zone rurali a quelle metropolitane, come cresce il divario tra poveri e ricchi, pur all'interno di una maggiore disponibilità di manufatti.

Aumentano la produzione ed il consumo mondiale di calzature: sono aumentati di quasi il 4% annuo tra il 1995 ed il 2000, di circa l'1,5% negli anni successivi. Il consumo pro capite negli Stati Uniti ha raggiunto nel 2002 le 6,7 paia, ma è rimasto invariato intorno alle 0,7 paia pro capite nei Paesi in via di sviluppo¹².

Il prezzo medio di un paio di scarpe è diminuito a livello mondiale del 13% (da 10,8 euro a 9,6 euro)¹³ e questo si traduce in una maggiore accessibilità all'acquisto, ma allo stesso tempo aumenta il divario tra poveri e ricchi, da un PIL pro capite di 39.000 euro nel Lussemburgo (17.200 euro in Italia) ad uno di 75 euro in Etiopia¹⁴.

Il divario di reddito tra il quinto degli individui che vive nei Paesi più ricchi e il quinto dei Paesi più poveri era già nel 1997 di 74 a 1, superiore al 60 a 1 del 1990 e al 30 a 1 del 1960.

Un confronto fra il quinto degli individui che vive nei Paesi a reddito più elevato ed il quinto più povero, è riassunto nella tabella:

	Quinto più ricco	Quinto più povero
PIL	86%	1%
Mercato mondiale delle esportazioni	82%	1%
Investimenti diretti esteri	68%	1%
Linee telefoniche mondiali	74%	1,5%

Dati: www.worldbank.org/ sito ufficiale della Banca Mondiale

Tavola 6 Tabella: Divario di reddito tra il quinto più ricco ed il quinto più povero

¹²World Footwear...SATRA

¹³ World Statistical Compendium for Raw Hides and Skins, Leather and Leather Footwear 1984-2002, FAO, 2003

¹⁴ Cost of Living Survey, "The Economist", Jan-2005.

L'integrazione tra il mercato "povero" o arcaico ed il mercato moderno, all'interno del settore privato è scarsa. La maggior parte delle piccole imprese dei Paesi selezionati sopravvivono quando i loro prodotti vengono comprati dagli ambulanti che vendono porta a porta o sulle strade, o dai grossisti che hanno una organizzazione di vendita tramite rappresentanti o negozi propri o bancarelle o empori rurali. Si tratta di prodotti semplici, destinati a consumatori con scarssissimo potere d'acquisto, che vengono offerti con prezzi tra i 2-5 euro per i sandali e i 12-16 euro per le scarpe, poco competitivi, tranne che per il prezzo e la consegna spontaneamente "just in time". Si tratta di manufatti con materiali sintetici; tomaie di pelle di bassissima qualità derivate da scarti di produzione delle concerie che esportano o da pelli conciate artigianalmente con pochi strumenti meccanici e con miscele di concia approssimate, fondi di PVC di vecchia concezione, altri accessori d'occasione. Le macchine per la produzione sono scarse di numero, i modelli sono obsoleti e degradati dal punto di vista della manutenzione. Le lavorazioni sono prevalentemente manuali. Nuove tecnologie non possono essere introdotte perché le banche chiedono molte garanzie preesistenti alle imprese. Alcune di queste imprese orientano la produzione sul segmento medio, ma fanno fatica a competere con le importazioni. Non vi sono servizi di agenzie private di consulenza e assistenza, ad esempio quelle sponsorizzate dai produttori di beni intermedi, che si dedichino a questo settore, data la scarsa rilevanza degli investimenti, per rilevare i dati statistici e diagnostici, per codificare le metodologie di gestione della produzione, per migliorare la logistica delle imprese artigiane, per il marketing, la comunicazione, la promozione di marchi, la qualità e certificazione dei prodotti.

Per le piccole imprese calzaturiere informali e per gran parte di quelle cosiddette formali, a causa dei molti limiti contestuali, non si aprono prospettive di crescita, ed il valore aggiunto non è sufficiente a creare nuovi investimenti: sono marginali al mercato. Lo Stato può essere predatore, se non in prima persona, attraverso l'esercizio del potere dei notabili locali, o comprensivo. Questo dipende dai singoli Paesi e dalle zone. In Tunisia, per esempio, l'UTICA, l'Unione Tunisina dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato, ha definito lo specifico della piccola impresa artigianale. In questo caso la principale distinzione che caratterizza l'artigiano dall'industria è quello della lavorazione fatta a mano (artigiano) rispetto a quella fatta con macchinari. Se è eseguita con macchinari e con pochi operai, l'impresa si può chiamare "PETIT METIER" o piccola impresa. Il saper fare degli imprenditori artigiani è valorizzato e considerato un fattore essenziale per lo sviluppo economico e sociale che non cessa di consolidarsi attraverso un sistema di educazione e formazione professionale in cui le strutture statali come il CNCC¹⁵ hanno parte rilevante. Circa il 90% delle imprese partecipano a vari corsi di formazione organizzati dal CNCC. La Banca di Solidarietà ed il FONAPRA (FONDO NAZIONALE PROMOZIONE ARTIGIANATO) aiutano finanziariamente i giovani imprenditori artigiani, con prestiti senza garanzia formale sino 40.000 euro.

In altri Paesi esistono degli organismi che si occupano del settore informale, con il proposito di sostenerlo e di offrire delle opportunità di emersione. Nell'Africa francofona del CFC (Franco africano) esistono delle direzioni del settore informale, che hanno anche un interesse fiscale, poiché gestiscono una tassa specifica: la CSI (Contribution du secteur informel), calibrata secondo un paniere basato sulla cifra d'affari. Non è molto, ma denota un interesse di collaborazione del settore pubblico. Tuttavia nella maggior parte dei Paesi la piccola impresa familiare, sia se formale ma ancor più se informale, non ha alcun riconoscimento legale, nemmeno quella del settore calzaturiero, che si avvale di una filiera che utilizza anche materie prime locali, quali le pelli. La collaborazione istituzionale nella maggior parte dei casi passa attraverso l'accreditamento di organismi indipendenti come l'ENDA¹⁶.

¹⁵ CNCC: Centre National Cuir Chaussure

¹⁶ ENDA- inter araba è una ONG internazionale senza fini di lucro, creata nel 1990 a Tunisi. La famiglia ENDA è composta di 60 équipe ripartite tra oltre 20 Paesi nel mondo. Attualmente opera per la piccola impresa familiare attraverso servizi finanziari di micro-credito

Lo stesso organismo finanziatore che opera a Dakar, in Senegal, offre di nobilitare il settore attraverso l'accreditamento nel settore di "économie populaire urbaine" (economia popolare urbana).

Esempio di imprenditrice tipo, beneficiaria del credito Crenda:

Un'operaia tunisina acquisisce una specializzazione presso un istituto di educazione superiore e si impiega come operaia in un calzaturificio legato al circuito internazionale del lavoro à façon (conto terzi). Dopo alcuni anni, l'operaia prende la coraggiosa decisione di mettersi in proprio avvalendosi di alcune macchine usate, 8 impiegati permanenti e 5 stagionali. Il tutto con un capitale iniziale di 10.000 euro, l'80% proveniente dal fondo di credito CRENDA, organizzato dall'ENDA.

Tavola 7 Insetto: Esempio di microcredito

Piccola impresa e crescita economica

Il settore della piccola impresa artigiana, familiare ed informale, ed il settore dei piccoli e medi calzaturifici non rappresentano le diverse tappe di un unico processo di accumulazione e le statistiche e le stime ufficiali nazionali (dogane, Ministeri dell'industria, ecc...) ed internazionali (FAO, SATRA, UNCTAD) descrivono volumi e dimensioni solo della piccola e media impresa (PMI) formale. Inoltre la maggior parte degli artigiani non ha mai esercitato il proprio mestiere presso un'impresa formale, né ha la prospettiva di espandere i propri affari. Pare che i diversi livelli della produzione calzaturiera rimangano chiusi alla collaborazione, e non vi siano fenomeni di transizione che permettano il passaggio da un livello all'altro. Talvolta è vero, ma passerelle tra una categoria d'impresa e l'altra esistono, anche se la crescita avviene nell'ambito informale.

Le imprese informali possono essere sia quelle della riparazione e del riciclo, una sorta di bricolage intorno al settore formale ed al settore delle calzature di seconda mano, sia quelle che, inserite in un contesto di declino del settore calzaturiero industriale, battuto nella competizione dai prodotti d'importazione asiatica, identificano nel canale informale e nella struttura produttiva ridotta al minimo, che permette costi d'investimento e capitali di giro molto bassi, il metodo che maggiormente coniuga efficacia e modernità.



Tavola 8 Immagine: Bottega artigianale per la riparazione, riciclo e produzione di calzature in Africa orientale

Le piccole imprese della filiera della calzatura, incluso quindi il settore dei beni intermedi, soprattutto i settori della conceria per la produzione di tomaie e dei produttori di soles iniettate con miscele termoplastiche, possono essere ripartite in più gruppi: da un lato si trovano le imprese moderne, ma informali, che rimangono ai margini dell'ufficialità per ragioni fiscali e per tenere un profilo basso in modo di non attirare l'attenzione dalle autorità, nei casi in cui lo stato è visto più come un predatore che come un insieme di servizi; all'altra estremità si trovano gli artigiani tradizionali, rurali. Tra i due opposti, si situa quella parte di piccola impresa più vicina alla definizione che aveva dato il BIT nel 1972, che raggruppa i produttori e venditori delle zone rurali ed i piccoli artigiani che operano ai limiti della sopravvivenza e semplicemente non riescono a costituire capitali a sufficienza per emergere.

I dati indicati nella seguente tabella, rappresentano la struttura della piccola impresa artigiana marginale e di tradizione prevalentemente rurale, della piccola impresa formale o informale, ma di segmento superiore, e della PMI formale.

	PMI del settore dei beni intermedi	PMI calzaturifici	Piccole imprese familiari
+ di 50 dipendenti = <i>Impresa media</i> - di 50 dipendenti = <i>Piccola impresa</i>	Media impresa e Piccola impresa	Oltre 10 dipendenti fissi e 10- 20 temporanei	Circa 10 dipendenti o apprendisti
<i>Contabilità</i>	Registrata	Registrata	Informale
<i>Finanziamento</i>	Familiare, credito bancario, profitti dalla gestione/importazione di materie prime	Familiare, credito bancario, informale	Familiare, informale Piccolo locale, o abitazione
<i>Tipo di stabilimento/ufficio</i>	Stabilimento di produzione ed ufficio	Piccolo stabilimento con ufficio	Elementare, lavorazione prevalentemente manuale
<i>Attrezzatura</i>	Meccanizzata, macchine di 5- 10 anni di vita	Meccanizzata, macchine di oltre 10 anni di vita	
<i>Produzione giornaliera</i>	Parametro: produzione della media impresa, conceria + 15.000 p2/giorno, suole sintetiche + 4.000 paia/giorno, solo suole e/o ciabattine iniettate complete	60 – 100 paia al giorno	10 – 15 paia giorno
<i>Stagionalità</i>	4- 6 mesi di lavoro per anno, media impresa 12 mesi	6 - 12 mesi di lavoro per anno	4 – 6 mesi di lavoro per anno
<i>Prezzi medi</i>		Ciabatte 2-5 euro, scarpe 10 – 20 euro e oltre	Ciabatte 2-5 euro, scarpe 5- 10.
<i>Attività commerciale</i>	Agenti, dettaglianti	Dettaglianti, grossisti, settore formale e informale	Relazioni interpersonali, settore informale

Tavola 9 Tabella: Struttura delle PMI della filiera della calzatura

La piccola impresa artigiana marginale, è l'attività di sopravvivenza per i più poveri, un mondo arcaico e contadino, dove i clienti delegano ad una persona, che poi si avvarrà di aiutanti, il compito di rifornire di scarpe la propria famiglia, non sulla base di criteri emozionali d'acquisto, bensì sulla base della necessità reale quotidiana di poter svolgere il lavoro, con le scarpe come con altri strumenti, al quale sono dediti. Le possibilità di crescita delle imprese sono limitate dalla povertà della clientela; la vendita a credito è poco usata perché nell'ambiente non si produce una crescita economica generale, ma ci si avvale spesso della vendita per scambio, verdure o cereali per scarpe, o anche con servizi e attenzioni a venire. Ci si trova piuttosto nell'ambito del settore degli "imprenditori a piedi scalzi"¹⁷, che gli occidentali continuano a pensare come un'accozzaglia di straccioni che sopravvive in attesa di accedere alla terra promessa della modernità, dell'economia ufficiale e del vero sviluppo. In realtà le molte piccole imprese e l'insieme tra di esse di specializzazioni anche intermedie, quali il conciatore ed il produttore di tomaie, i venditori di strada ed i riciclatori-riparatori di scarpe usate, o i produttori di *babouches* tradizionali che indossano soprattutto gli anziani, o di sandali multicolori che si vendono alle donne, non possono essere etichettati semplicemente come naufraghi dello sviluppo.

¹⁷ Serge Latouche, *Le Defi de Minerve. Rationalité occidentale et raison méditerranéenne*, Albin Michel, Paris 2001.

Loro sopravvivono perché hanno prodotto un tipo di società basata non sui rapporti economici, ma sul valore delle relazioni sociali e sulla logica del dono. Una società certo per nulla affrancata dal mercato ma che, comunque, non obbedisce passivamente alla sua logica. In questo tipo di società ciascuno investe molto nei legami interpersonali, dà in prestito denaro, beni materiali e perfino tempo o lavoro. Lo fa senza pensare a un tornaconto immediato, perché reputa importante crearsi un gran numero di “cassetti”, cioè di persone debitrice a cui attingere in caso di bisogno. Un po’ come le esperienze che noi occidentali stiamo riscoprendo, ma che vanno sotto il nome di “banca del tempo” o *local exchange trade systems* (sistemi di scambio locale). Questo tipo di società è altrettanto diffusa in Africa, basata sul *cousinage* (cuginanza), o nel Medio Oriente, dove “l’appello della parola di Dio ha una importanza decisiva [...] dà alla violenza nella battaglia contro le potenze atee e sacrileghe un preciso significato escatologico[...] alla ribellione contro i poteri dei mercati, il potere della finanza internazionale, i vincoli posti al commercio”¹⁸, insomma il sintomo di un ambiente sociale, fatto anche di piccoli imprenditori, preoccupato, per una certa sensibilità religiosa e politica, di trovare un’alternativa alla tendenza per cui “le società contemporanee stanno perdendo ogni equilibrio e stabilità, sia tra gli individui della stessa società, sia nei rapporti tra le società”¹⁹ Calza con questa rappresentazione la dimensione delle imprese calzaturiere nei distretti di Tabriz e Teheran, caratterizzata da un elevatissimo numero di imprese di piccole e piccolissime dimensioni, che a tutto oggi sono presenti con elevate percentuali di unità produttive se comparate a quelle che compongono l’intero settore in Iran. Si tratta di unità artigianali su base individuale, familiare o di micro-imprese che non operano in via diretta sul mercato finale, ma producono spesso su commissione di negozi locali o per i clienti interessati alle calzature fatte a mano che acquistano nei negozi del *bazaar* o presso gli stessi laboratori artigiani. Il sistema delle imprese calzaturiere è caratterizzato in genere da una significativa mobilità delle unità produttive di piccole e piccolissime dimensioni, le quali nascono e si sviluppano in corrispondenza di buone condizioni congiunturali ma che, in fase di recessione, vivono una condizione di marginalità, spesso in equilibrio instabile fra la pura e semplice sopravvivenza e la chiusura. Data la dimensione ridotta di queste imprese la loro attività non è generalmente diversificata e presentano un fattore di rischio piuttosto elevato, a fronte del quale non riescono a trovare facilmente credito da parte delle banche per impostare possibili investimenti in una logica di crescita dell’azienda. Altro fattore di estrema precarietà per lo sviluppo delle mini imprese calzaturiere iraniane è che l’imprenditore non ha, molto spesso, il tempo e a volte la preparazione culturale indispensabile per adottare una strategia per la sua impresa né sa quale indirizzo prendere riguardo a una possibile tecnologia, che sia conforme alle esigenze dell’azienda stessa ed alle prospettive del mercato.

Una parte di queste imprese riesce a crescere e a divenire stabile, accedendo così al grado di **piccola impresa di livello superiore**. A questo livello l’impresa dispone di locali fissi, normalmente di proprietà, e di un capitale più importante. Qualche volta esprime una contabilità formale e scritta. Queste imprese sono presenti a livello della produzione di calzature, ma più spesso fanno parte del settore intermedio (produzione di pelli, suole e tacchi), perché derivano direttamente da attività di commercio e importazione di materie prime ed accessori, anche se accompagnano tale attività con una piccola produzione, o di beni intermedi di qualità più semplice o di calzature che vendono direttamente sul mercato locale.

Le piccole imprese del segmento delle piccole e medie formali appartengono sia al settore moderno, sia al settore dell’intermediazione. Queste si caratterizzano per una manodopera stabile, la tenuta di una contabilità di base ed anche il pagamento delle imposte e delle competenze sociali. Vediamo quindi la prossima tabella, che propone una comparazione tra la piccola impresa marginale ed informale e la piccola impresa di grado superiore, cioè appartenente al segmento della piccola e media impresa.

¹⁸ Discorso del segretario generale di Hezbollah, Sayyed Hassan Nasrallah, International Day of Jerusalem, Al-Quds, 14 dicembre 2001

¹⁹ T.V. Manar, Camera di Commercio del Libano, giugno 1997

	Piccola impresa	Piccola e media impresa
<i>Impiego</i>	Poco impiego di personale, assunto soprattutto su base familiare o relazionale, bassi salari	Salari a tempo pieno, apprendistato e collaborazioni esterne o temporanee
<i>Finanziamento</i>	Credito informale, credito da parte di fornitori, risparmio personale o familiare	Accesso al credito bancario, ma anche ricorso al credito ottenuto dai fornitori, autofinanziamento e reinvestimento dei guadagni
<i>Tecnologia</i>	Tradizionale, appresa sul lavoro, materie prime locali, di recupero o d'importazione, acquistate attraverso dettaglianti locali	Materie prime importate e locali, processi di concezione moderna, macchine normalmente semplici e obsolete
<i>Formazione</i>	Grado d'istruzione generalmente molto scarso, l'analfabetismo è diffuso	Studi di base, formazione professionale specifica e talvolta grado di studi superiore
<i>Management</i>	Non specializzato	Specializzato
<i>Produzione</i>	Prodotti di basso prezzo con tecnologia elementare, per consumatori molto poveri e poco informati	Prodotti di prezzo, semplici e complessi, per una vasta gamma di consumo
<i>Mercati</i>	Locali, distribuzione informale, soprattutto zone rurali	Diversi tipi di commercializzazione, prevalentemente dettaglianti o grossisti, no la grande distribuzione anche dove esiste
<i>Concorrenza</i>	Intensa, poiché l'avvio di nuove unità produttive è molto facile	Non elevata in ambito locale, ma molto elevata quella esercitata da prodotti d'importazione e dalla grande distribuzione dove esiste
<i>Margini di guadagno</i>	Molto ridotti, a causa dell'alto tasso di concorrenza e dello scarso potere d'acquisto del mercato di riferimento	Insufficienti al reinvestimento, a causa della concorrenza del settore informale e delle importazioni

Tavola 10 Tabella: Comparazione tra la piccola impresa marginale (informale) e la piccola impresa del segmento delle PMI

Abbiamo a che fare qui con imprese più strutturate, spesso fondate da persone dotate di un'esperienza storica specifica. Molte volte si tratta di tecnici che hanno lavorato presso imprese di medie e grandi dimensioni, si sono formati in un ambiente cosmopolita, con legami internazionali dovuti all'attività di lavorazione conto terzi o di produzione per il mercato locale di modelli e con materiali provenienti dall'estero, all'interno di un settore tutto composto di piccole e medie imprese. Questo mondo può essere dotato d'un forte colore locale caratterizzato dal commercio di tipo arabo, dove le pratiche tradizionali sono prossime all'informale, ma spaziano dall'informale alla piccola e media industria, a seconda della necessità. Le attività, ad esempio, emergono quando i profitti dell'impresa si ricavano solo sul lungo termine e si rende allora necessario utilizzare il credito bancario. Ne sono un esempio i nuovi piccoli imprenditori della Tunisia, che sono anche aiutati sotto il profilo finanziario dal governo tunisino che li seleziona sulla base di appositi requisiti per intraprendere delle attività imprenditoriali nel settore. Tali requisiti includono l'aver frequentato un corso d'istruzione superiore, ma anche la conoscenza specifica del mercato e del tipo d'industria nella quale si colloca la nuova attività. Si tratta di nuovi imprenditori aperti alle innovazioni, che utilizzano i sistemi tradizionali nei limiti della convenienza, quasi come un espediente tattico.

Insomma il settore tra il formale e l'informale, la piccola industria familiare per tradizione artigiana e la piccola industria derivata da imprenditori del commercio occupa un grande spazio con intrecci reciproci, ed è difficile suddividerla e raggrupparla secondo criteri di omogeneità: che cosa tiene insieme il piccolo produttore di *babuches* tradizionali vendute con il passaparola ed il produttore e commerciante di ciabattine di plastica o gomma resina incollate (con fondi di PVC; PU; EVA ecc...), distribuite attraverso una catena capillare d'intermediazione che propone insieme prodotti d'importazione alla moda e prodotti più semplici della produzione locale? Di certo saranno, tutti insieme, qualificati come impresa informale, nel caso non vi sia un sistema contabile ufficiale scritto e registrato, o nel caso che la maggior parte dei collaboratori a vario titolo non risultino nel libro paga, a prescindere dalla registrazione o meno del marchio o dell'impresa.

I piccoli calzaturifici del quartiere di Merkato, ad Addis Ababa, modello delle dinamiche del settore

Il microcosmo dei differenti settori delle pelli che operano a **Merkato**²⁰ e nei centri commerciali adiacenti, come *Mesalemia* e *Kuwas Meda* ad Addis Ababa, in Etiopia, è certo il modello più diffuso nella zona Mediorientale e africana della **piccola impresa artigianale marginale e della piccola impresa di grado superiore** fino alla soglia della **PMI**²¹.

Al suo interno *Merkato* possiede distretti formali e informali, con differenti specializzazioni produttive. I prodotti in pelle si trovano per lo più a *Shera Tera*, adiacente a via *Amede Gebeya*, che rappresenta il distretto principale in cui si vendono scarpe di pelle e sintetiche prodotte localmente e altre scarpe importate. A *Shera Tera* vi sono venditori all'ingrosso di pelli e di suole e negozi al dettaglio. Vicino a *Shera Tera*, inoltrandosi di più nelle intricate strade della parte più interna di *Merkato*, si trovano distribuiti tutt'intorno moltissimi produttori di scarpe di piccole dimensioni e informali, come anche alcuni ufficiali. Spesso si possono osservare tre o più produttori condividere un recinto, che costeggia le strette strade e passaggi che costituiscono la parte più interna di *Merkato*. Allo stesso modo i produttori, i grossisti e i negozianti al dettaglio operano in strade e recinti molto affollati, e spesso in un ambiente che mette a rischio la loro salute.

Nel processo di industrializzazione dell'Etiopia, le industrie delle pelli e delle calzature costituiscono una delle prime e più importanti attività. Il settore delle calzature occupa il 72% delle imprese della filiera pelle nel Paese. Le industrie familiari e l'artigianato dominano la maggior parte della produzione di calzature, nonostante vi siano alcuni produttori su grande scala. I dati statistici mostrano che nonostante il settore delle calzature in pelle costituisca la maggior parte delle imprese nel campo delle pelli, impiega soltanto la metà della forza lavoro impiegata nella filiera cuoio-pelli e prodotti in pelle. Tuttavia i dati ufficiali non tengono probabilmente conto della maggior parte dei piccoli ed informali produttori senza licenza.

I produttori delle calzature operano principalmente in gruppi in differenti parti della città, come ad esempio *Merkato*, *Mesalemia*, *Asco*, *Kuwas Meda* ecc., ma il gruppo più consistente si trova a *Merkato*, localmente conosciuto come "Shera Tera", dove si concentrano i produttori, fornitori di materie prime e rivenditori di componenti. Adiacente a *Shera Tera*, e nella parte più interna di *Merkato*, nella zona chiamata *Sebategna* si possono tro-

²⁰ Merkato è spesso citato come il più grande mercato all'aperto dell'Africa, e indiscutibilmente dell'Etiopia. E' il primo centro commerciale di Addis Ababa, situato mezzo miglio a ovest di Arada, il centro della città, nel distretto di Addis Ketema. Ad Addis Ababa esistono circa 46 mercati tra ufficiali e non ufficiali e Merkato è il maggiore per estensione e per servizi forniti, primato che spesso si risolve nella crescita sbilanciata dei mercati della città. I restanti 45 mercati secondari e terziari si trovano irregolarmente distribuiti per tutta la capitale.

²¹ Il settore della Piccola e Media Impresa

vare molti produttori di piccole dimensioni, formali e non formali, allineati lungo le strette vie. *Shera Tera* è anche situata, convenientemente, alla fine di via *Amede Gebeya*, dove vi è una concentrazione di negozi che vendono calzature locali.

L'altro distretto, *Mesalemia*, che è situato a pochi chilometri a ovest di *Merkato*, include piccoli produttori, dettaglianti di beni intermedi e alcuni negozi e bancarelle all'aperto che vendono calzature prodotte qui ed in altre parti della città. Diversamente da *Shera Tera* o *Sebategna*, dove vi è una diversificazione dei tipi di produttori, per cui si va dai piccoli produttori informali fino alle grandi fabbriche ufficiali, a *Mesalemia* la maggior parte dei produttori sono informali.

Altri distretti come *Asco* e l'area di *Kuwas Meda*, più lontani da *Merkato*, comprendono produttori formali e di dimensioni più grandi, distribuiti in modo sparso.

Come indica questo esame dei produttori di calzature di **Addis Ababa**, gli stessi possono essere divisi nelle tre sottocategorie che abbiamo già illustrato, a seconda della grandezza delle imprese, in termini di produzione, impiegati e qualità delle calzature prodotte. Le sottocategorie poste in ordine ascendente includono: produzioni familiari e comunque piccoli produttori informali, ovvero la piccola impresa artigiana marginale, medi produttori informali, **cioè la piccola impresa di categoria superiore e le piccole imprese del segmento delle piccole e medie imprese formali.**

I produttori informali

Si stima che il loro numero sia di circa 400-500, nonostante vari molto nel corso dell'anno, crescendo nei momenti di punta della produzione. Il distretto più grande si trova nell'area di *Merkato*, di *Shera Tera* e *Mesalemia*. I produttori **Wolkeso** a *Merkato* lavorano usando le loro case o, affittando piccole stanze in affollati quartieri di abitazioni unifamiliari e in bancarelle aperte sul mercato. A *Mesalemia*, dove il distretto dei produttori di calzature comprende principalmente i produttori **Wolkeso** più piccoli, questi lavorano in negozi veramente minuscoli, affittati nello spazio del mercato. L'ambiente in cui operano i produttori **Wolkeso** è spesso affollato e insalubre, in quartieri e zone in cui mancano i dispositivi per la raccolta dei rifiuti solidi e liquidi, e questo è un rischio per la salute.

I produttori di calzature informali²², i produttori **Wolkeso**, sono conosciuti sulla piazza per la loro produzione di calzature a basso prezzo e di bassa qualità. Il nome stesso "**Wolkeso**" sta per scarpe di poca utilità o scarpe che si consumano molto in fretta. I produttori **Wolkeso** usano pelli di basso prezzo, spesso scarti della produzione di fabbriche, e producono manualmente. Producono principalmente calzature da donna e per bambini e vendono i loro prodotti a basso prezzo (ad esempio 45 Birr²³ per un paio di scarpe da uomo, 30 Birr per scarpe da donna e 20 Birr per scarpe da bambini.)

Anche se la produzione di calzature **Wolkeso** è di bassa qualità, vi è un'alta domanda presso la loro clientela di riferimento che rende possibile la fioritura di questo tipo di produttori a centinaia ogni anno. I produttori **Wolkeso** iniziano l'attività con un pic-

²² Il settore della calzatura in città è dominato da un gruppo etnico, quello dei Dobebe Gurages. I Dobebees, un sotto gruppo all'interno del gruppo etnico Gurage, che provengono dalla zona di Butajira, nel Sud dell'Etiopia, dominano la maggior parte degli affari nel settore della calzatura a *Merkato* e in altre parti della città. Hanno il monopolio della produzione delle calzature a tutti i livelli dei sotto-settori. In alcuni cluster calzaturieri come *Mesalemia*, vi sono alcune diversificazioni, per cui altri gruppi convivono con i Gurage, e ad esempio i Sodo e altri gruppi etnici estranei ai Gurage sono anch'essi impegnati nella produzione di calzature. Nel principale cluster della calzatura, tuttavia, *Shera Tera*, *Merkato*, la diversificazione è rara e molto evidente è la posizione di predominio dei Dobebe.

²³ 100 Etiopia - Birr = 8,919 EURO - Cambio in data 15/02/05

colo capitale che oscilla tra i 500 – 1.000 Birr, e con un'abilità limitata nella produzione di calzature. In piccole imprese che possono impiegare dai 4 ai 5 dipendenti nei periodi di punta, lavorano soprattutto manualmente e con macchine a prestito. Spesso usano le macchine da cucire in comune, o tranciano le tomaie, poi pagano una persona che possiede la macchina perché le cucia. Comprano pelli a poco prezzo dagli scarti della produzione industriale o dai piccoli rivenditori di pelli a *Merkato*, *Shera Tera* e *Mesalemia* e copiano il modello dalle diverse scarpe in circolazione sul mercato, locali o cinesi. Nei periodi di punta producono da una a due dozzine di paia di scarpe al giorno. Vendono i loro prodotti ai bordi delle strade a *Kolfe*, un posto, in cui si vendono i vestiti di seconda mano, o in bancarelle all'aperto a *Merkato* e *Mesalemia*.

I loro acquirenti principali sono i commercianti della campagna, grossisti rurali o alcuni piccoli rivenditori di Addis Ababa. I loro gruppi di riferimento sono principalmente le popolazioni rurali che comprano le scarpe dai commercianti di campagna o ai bordi della strade ad Addis Ababa.

Il tipo di produzione di scarpe *Wolkeso* è caratterizzato anche dalla stagionalità della produzione e dalla non-specializzazione dei produttori. La produzione *Wolkeso* è molto legata alle stagioni, sia per la natura stessa della produzione, che per la propria clientela di riferimento. Il mercato per le scarpe *Wolkeso* cresce durante i raccolti, e nei periodi di festa, come Capodanno, Natale, Pasqua, ecc... . Dal momento che la maggior parte dei loro clienti sono gli abitanti della campagna, la domanda crescerà nel periodo dei raccolti quando hanno soldi per comprare beni di consumo. Il mercato delle scarpe *Wolkeso* cresce anche in occasione delle festività, come conseguenza della cultura di indossare vestiti e scarpe nuove per le feste, giacché questa tradizione è ancora intatta presso le popolazioni rurali.

Molti degli stessi produttori, data la stagionalità del mercato, usano la produzione di scarpe *Wolkeso* come un mezzo tra vari altri per guadagnare denaro. Di conseguenza, non si specializzano particolarmente nella produzione di calzature. Si mettono in affari con una limitata conoscenza sulla produzione di scarpe, probabilmente acquisita lavorando in laboratori più grandi e si servono soprattutto del lavoro familiare per produrre. Gli impiegati sono pagati alla giornata e il loro impiego nella produzione è irregolare, molto variabile nel corso dell'anno. I luoghi di produzione non sono fissi, ma molto mobili. Vi sono tuttavia anche produttori *Wolkeso* che hanno un posto fisso come a *Mesalemia*, dove affittano negozi sul mercato e loro sono in parte coinvolti nella produzione con continuità, lungo tutto l'arco dell'anno. Ma nel complesso, la produzione e spesso la stagione operativa per i produttori *Wolkeso* non supera i 4 mesi all'anno.

Concludendo, la produzione informale di calzature, o produzione *Wolkeso*, rappresenta il livello più basso nel settore della produzione di scarpe in pelle. Ma nel corso dell'anno dà lavoro a molte persone, in numero variabile. E sebbene vi siano anche delle differenze tra questi produttori di scarpe, molti sono contraddistinti dalla bassa qualità e dal basso costo dei loro prodotti, dalla produzione stagionale e dagli addetti non specializzati, che sono impiegati anche per altre attività. Queste caratteristiche rendono la possibilità di evolversi da questo sotto-settore a un grado più alto della produzione delle calzature di pelle, difficile, anche se non impossibile, dal momento che ci sono stati anche esempi di grandi produttori di scarpe in pelle che sono stati in grado, partendo da questo livello, di farsi una posizione.

I piccoli produttori di grado superiore

La maggior parte dei piccoli produttori di scarpe in pelle si trova soprattutto a *Merkato*, nel distretto di *Shera Tera* ed in altri più piccoli distretti sparsi come *Kuwas Meda*. I produttori di questa categoria si distinguono da quelli informali per le dimensioni mag-

giori delle imprese, nel numero degli impiegati, nella produzione e più di tutto nella proprietà più diffusa delle macchine per la produzione. In più, possiedono una maggiore abilità negli affari. Si distinguono anche perché possiedono un loro marchio, attraverso il quale i prodotti sono conosciuti. Tuttavia, dal momento che i loro affari non sono ancora ben consolidati, e non sono ben conosciuti, preferiscono lavorare a *Merkato*, nel distretto di *Shera Tera* che è il cuore dove hanno luogo la maggior parte delle attività e transazioni. Hanno bisogno di essere qui per coltivare e rafforzare i contatti, introdurre i loro prodotti e avere immediato accesso ai fornitori di pelli e di suole.

Vi sono circa 75-100 produttori di questo livello, la maggior parte situata a *Shera Tera*, *Merkato* e alcuni in altre parti della città. La maggior parte di loro sono specializzati nella produzione di scarpe da uomo. Comprano la pelle dai negozianti a *Merkato*, o qualche volta si organizzano in gruppi per comprare direttamente dalle fabbriche attraverso dei venditori all'ingrosso. Assumono anche disegnatori per copiare e modificare i modelli che circolano sul mercato. La maggior parte usa per la produzione macchinari propri, mentre il lavoro manuale rimane ancora una parte essenziale della produzione. Nei periodi di punta la loro produzione ammonta circa a 60 paia di scarpe al giorno.

Similmente ai produttori informali, anche qui la produzione dipende dalle stagioni, ma varia lungo l'arco dell'anno, come pure il numero degli addetti. Nonostante ciò, le piccole imprese, a differenza dei produttori *Wolkeso*, non interrompono la produzione anche se il periodo di massima produzione non supera i 6 mesi. Nei periodi di punta possono esserci 15-30 addetti per impresa. Nelle stagioni di massima produzione il numero degli impiegati può raggiungere i 50, ma si riduce significativamente negli altri periodi. Similmente ai produttori *Wolkeso*, anche qui gli operai sono pagati a giornata lavorativa.

I piccoli produttori producono le loro scarpe usando pelle e cuoio di qualità più alta rispetto ai produttori informali. Normalmente producono su ordinazione dei negozi e delle boutique di Piazza e *Merkato*. I loro prodotti sono venduti nei negozi di *Amede Gebeya*, *Merkato* e *Piazza*. Il prezzo di una scarpa da uomo in pelle, prodotta da queste imprese di piccole dimensioni, varia dai 60 ai 110 Birr e dai 50 ai 70 Birr per quelle da donna.

I proprietari di queste piccole imprese solitamente non hanno avuto un apprendistato specifico nel campo delle calzature e o una qualche forma di educazione nel *business management*. La maggior parte di loro si sono formati da soli, imprenditori indigeni che sono partiti dal livello informale o hanno lavorato per anni in imprese di calzature di livello più alto, statali o private, e si sono messi in affari con un capitale iniziale variabile tra i 20.000 – 50.000 Birr. Le loro competenze nella produzione di scarpe e nel *business management* sono state acquisite in modo informale.

Attualmente, la maggior parte delle imprese di piccole dimensioni, come altri produttori di calzature in pelle, sono minacciati dalle scarpe cinesi a basso prezzo che invadono il mercato. Negli ultimi tre anni, dopo il massiccio ingresso delle calzature cinesi sul mercato etiopico, la maggior parte delle transazioni tra i produttori locali e i negozi che vendono i loro prodotti avvengono a credito. I produttori non sono pagati in contanti subito, alla consegna dei prodotti. In molti casi i proprietari di negozi che vendono calzature in pelle locali fanno bancarotta o spariscono, senza pagare le migliaia di Birr che devono ai produttori. E i produttori in genere non dispongono di contanti da investire, nel momento della necessità, il che rappresenta un ostacolo alla loro crescita.

I produttori del settore delle piccole e medie industrie

Ci sono circa 30-40 produttori di calzature di medie dimensioni sparsi in diverse parti della città. Alcuni operano a *Merkato, Sebategna*, ma la maggior parte è collocata fuori da *Merkato*, in distretti sparsi in modo abbastanza diffuso. Alcuni sono anche membri dell'associazione che raggruppa i produttori di pelli e calzature. La maggior parte operano lontano da *Merkato*, in raggruppamenti chiusi, contrassegnati oppure non contrassegnati. I produttori di medie dimensioni sono molto diversi per dimensioni, numero di addetti per impresa e qualità dei prodotti rispetto a quelli di piccole dimensioni, sebbene sussistano alcune somiglianze. Sono specializzati in calzature da uomo e producono circa 120 paia di scarpe al giorno nei periodi di punta. Le loro forniture di base, come le pelli, le acquistano dai grossisti a *Merkato* o direttamente nelle fabbriche. Hanno un maggior numero di macchinari e di qualità migliore. I loro prodotti sono venduti sia nei negozi di loro proprietà, dal momento che la maggior parte di loro ne possiede, o a grossisti ad Addis Ababa, *Merkato* e *Piazza*. Normalmente hanno dai 30 ai 40 addetti, che sono pagati per giorni lavorati. Ma nei periodi di punta della produzione impiegano molti più addetti. Come in altri settori calzaturieri, il periodo di massima produzione non supera i sei mesi.

Anche i proprietari di imprese di medie dimensioni, come quelli delle piccole imprese, non hanno avuto di solito un'educazione specifica al lavoro nella calzatura o nella gestione degli affari. Molti proprietari sono imprenditori che si sono fatti da sé, proseguendo il lavoro della famiglia o di parenti o, in casi più rari, hanno cominciato dal livello informale, improvvisato.

Alcuni hanno ereditato l'azienda quando questa era a un livello più basso e l'hanno sviluppata sino alle dimensioni attuali, senza però cambiare o introdurre moderni sistemi di gestione finanziaria e degli affari²⁴.

Alcuni affermano che il fatto che la maggior parte del lavoro venga svolto secondo sistemi tradizionali, senza il ricorso a moderni sistemi di gestione e di finanziamento, rappresenti uno degli ostacoli sulla via di un ulteriore sviluppo delle loro imprese. Tuttavia, la maggior parte dei proprietari di aziende di queste dimensioni sono, nel considerare i loro affari, favorevoli al progresso, e non pochi progettano e cercano di produrre per l'export. Ancora una volta, tuttavia, la mancanza di accesso alle informazioni sull'export e sui mercati esteri costituisce per loro un ulteriore ostacolo.

La categoria dei produttori di medie dimensioni sembra essere quella che ha sofferto di più per invasione del mercato da parte delle calzature cinesi a basso prezzo. Negli ultimi due o tre anni molte aziende di questo sub settore hanno chiuso. Alcuni, non in grado di competere sul mercato e di continuare a pagare le crescenti tasse, hanno restituito la licenza e al momento lavorano in modo clandestino, più nascosto, spostando la lavorazione dal vecchio centro di produzione alle case e ai *compound* privati. Altri sono stati costretti a spostarsi su altri tipi di prodotti calzaturieri, come le scarpe in plastica, o a introdurre nei negozi di loro proprietà prodotti diversi tra i quali anche le calzature cinesi. Le transazioni con i grossisti avvengono a credito e molti produttori si assumono il rischio di un proprietario di negozio che fa bancarotta, a causa della fortissima concorrenza con le calzature cinesi a basso prezzo.

²⁴ STUDY ON THE LEATHER SECTOR OF ADDIS ABABA...

2. IL MERCATO DELLA PICCOLA IMPRESA CALZATURIERA MEDITERRANEA

Debolezza della domanda, il contesto amministrativo, le politiche di aggiustamento strutturale

Certe argomentazioni relative alla piccola impresa familiare e informale tengono parecchio in conto gli aspetti fiscali e societari, registrazione ecc..., ma tralasciano altri fattori più decisivi, come le risorse umane, o il finanziamento, o il mercato. In questo caso noi insistiamo sugli aspetti del mercato, che in questo momento è il fattore più penalizzante della crescita della piccola impresa calzaturiera.

La debolezza della domanda

Il mercato è l'eterno problema dei Paesi in via di sviluppo, dove la domanda è anemica malgrado una forte crescita demografica, mediamente il 3% tra Africa e Medio Oriente, con diverse fluttuazioni: oltre il 4% in Etiopia, del 2,6% in Siria e del 1,6% in Iran, nei Paesi MENA (Medio Oriente e Nord Africa) oltre il 2% annuo.

I fattori macroeconomici che rafforzano o indeboliscono il mercato di consumo

Se ci si riferisce all'economia ufficiale, i Paesi dell'Africa affrontano già da molto tempo una situazione economica sfavorevole, che li pone ai margini dei processi della globalizzazione e dello sviluppo economico.

L'Africa nella produzione mondiale rappresenta circa il 2 per cento: come dire che sul piano della economia ufficiale questa Africa non esiste più...se è mai esistita. Tuttavia anche il Medio Oriente si deve confrontare con una serie di fattori esterni negativi, quali l'aumento del debito e l'instabilità dei prezzi delle materie prime.

Complessivamente la crisi del sottosviluppo. Con la caduta del muro di Berlino, aziende e mercati avevano annunciato ufficialmente che il pianeta si era unificato. Poi, l'avvento della globalizzazione ha mandato in frantumi il quadro statale delle regole, permettendo alle disuguaglianze di svilupparsi senza limiti e segnando la comparsa del cosiddetto "*trickle down effect*", ossia la distribuzione della crescita economica al Nord e delle sue briciole al Sud.

Dal 1950, la ricchezza del pianeta è aumentata sei volte, eppure il reddito medio degli abitanti di oltre 100 Paesi del mondo è in piena regressione e così la loro speranza di vita. Si sono allargati a dismisura gli abissi di sperequazione: le tre persone più ricche del mondo possiedono una fortuna superiore alla somma del prodotto interno lordo dei 48 Paesi più poveri del globo.

In simili condizioni, non è di attualità lo sviluppo, ma solo piccoli aggiustamenti strutturali, ma si rileva anche che l'insuccesso delle politiche economiche industriali elitarie, trova un contrappeso nello sviluppo articolato proprio di molte piccole imprese.

Lo scenario appare quindi contraddittorio e nell'area selezionata per la nostra ricerca, molti fattori contribuiscono ad influenzare la dinamica del mercato di consumo, alcuni orientati verso una maggiore modernità ed una crescita delle motivazioni al consumo, altre che ne limitano gli effetti. Tra queste diverse tendenze, due fattori unici per l'area sembrano adatti a riassumere questa crisi tra modernizzazione e arcaicità del mercato, sia positivamente, sia negativamente:

- i) **Positivamente**, se si tiene conto che l'influenza della religione è una delle variabili più importanti di tutte le strutture sociali; sembra che la **"finanza islamica"**²⁵, istituzione che cerca di conciliare la *Sharia* con gli strumenti finanziari occidentali, possa essere considerata **un passo importante verso l'integrazione delle economie dei Paesi mediorientali nei sistemi occidentali**.
- ii) **Negativamente**, **l'aggravarsi della scarsità d'acqua**²⁶, che sembra essere il grande problema del futuro. La situazione è critica nel Medio Oriente dove corsi d'acqua e falde acquifere sono oggetto di contese. Si stima che il 25% delle popolazioni di quest'area non solo non possiede acqua corrente in casa, ma accede con difficoltà alle risorse idriche per l'utilizzo quotidiano.

Lo scenario di sintesi che se ne ricava, aspirazione alla modernità e situazione contingente di esclusione dalle opportunità della globalizzazione allo stesso tempo, è il paradigma del fallimento del progetto d'industrializzazione occidentale, certo condiviso da *élites* locali che ormai hanno avuto tutto il tempo di fare le loro prove, ma rimasto sostanzialmente estraneo a quelle società. L'aspirazione verso la crescita di ricchezza in futuro si evince dal ricorso al credito sempre più nelle forme del capitalismo occidentale, ma le difficoltà di crescita del mercato di consumo emergono nella lotta quotidiana per ottenere delle utilità di base quali l'acqua per l'uso domestico, oltre che produttivo industriale. La contraddizione tra aspirazione alla modernità e povertà porta quindi alla scoperta che esiste un altro Mediterraneo che non è quello della razionalità economica; un Mediterraneo ben vivo anche se non in buona salute, in cui, se il mercato è presente, non è onnipotente; dove non si può parlare di società di mercato ma nemmeno di tradizione comunitaria come nell'Africa subsahariana, un mercato di *bricolage* dove il commercio e le produzioni locali coesistono con gli effetti della mondializzazione.



Tavola 11 Mappa: Area MENA (Medio Oriente e Nord Africa)

²⁵ Ibrahim Warde, *Islamic Finance in the Global Economy*, Edinburgh University Press, 2000

²⁶ Riccardo Petrella, *Il manifesto dell'acqua*, EGA Libri, 2001

La finanza islamica

La religione islamica influenza la vita del credente in numerosi aspetti, che vanno dalle relazioni sociali, alle abitudini culturali, fino a condizionare, anche negativamente, i rapporti con politica e diritti umani. Per quanto riguarda i Paesi di religione islamica, una laicizzazione seppure parziale dei comportamenti di carattere sociale ed economico ha permesso lo sviluppo della finanza islamica e l'integrazione di alcuni Paesi, come ad esempio Egitto, Giordania e Turchia nell'area occidentale e, di conseguenza, investimenti e benessere. Nella maggior parte dei casi non si tratta tuttavia di un'acquisizione ottenuta attraverso il disconoscimento o la marginalizzazione della religione, quanto piuttosto attraverso un'interpretazione meno rigida delle leggi coraniche. Il mondo islamico, infine, sta vivendo un altro fenomeno inedito: al contrario di quanto è avvenuto per l'Europa prima e per gli Stati Uniti poi, la crescita economica di alcuni dei Paesi dell'area mediorientale si è sviluppata in maniera inversamente proporzionale al peso politico. Il ruolo degli stati che si stanno progressivamente integrando nel sistema economico mondiale si rivolge verso il moderatismo e la cooperazione, e non più all'ambizione di essere leader tra gli antagonisti del *Washington Consensus*. Egitto e Giordania sono gli esempi più evidenti di una collaborazione con Israele e Stati Uniti, che ha prodotto un aumento sensibile del Pil nazionale. È in seguito al boom petrolifero degli anni '70 che è nata, nei Paesi di religione islamica, l'esigenza di adeguare e rendere compatibile il sistema economico finanziario islamico con l'omologo occidentale (nel 1975 è nata la prima banca islamica, la Dubai Islamic Bank).

Nel 2001, le istituzioni finanziarie islamiche avevano un volume di affari pari a 230 miliardi di dollari, ed oggi sono perfettamente integrate nell'economia mondiale. Nel corso degli anni, le diverse scuole giuridiche islamiche hanno interpretato in modo eterogeneo, più o meno restrittivo, le regole previste dalla religione nel campo degli scambi commerciali. Il concetto di base è che, pur ammettendo la liceità e la bontà del commercio – attività praticata dallo stesso Profeta Maometto – quest'ultimo deve svolgersi in modo equo, e deve evitare qualsiasi forma di ingiustizia, come ad esempio lo sfruttamento del creditore ai danni del debitore. In particolare la religione proibisce la *riba*, termine che, tradotto letteralmente significa “aumento”, ed il *gharar*, il “rischio” o “incertezza”. Il primo concetto indica il divieto, per un religioso islamico, di commerciare o condurre scambi attraverso strumenti di credito o di debito. Secondo le differenti interpretazioni proprie del mondo islamico, il concetto di *riba* è stato reso sia con il termine “interesse”, che con quello di “usura”. Vietare la *riba* significa dunque proibire non solo i prestiti con un tasso molto elevato, ma in un senso più ampio, ogni transazione economica che preveda in sé il costo del prestito di denaro. Tuttavia, il Corano non contesta il principio di remunerazione del capitale investito in sé, ma il carattere fisso e predeterminato dell'interesse, ed i vantaggi che tale strumento offre al creditore.

Il secondo termine, *gharar*, si riferisce invece ad attività rischiose o incerte, e si riflette nel campo degli strumenti finanziari come le opzioni, i *futures* o le assicurazioni. Per fare un esempio, il contratto di assicurazione è considerato viziato dalla *gharar* perché i pagamenti mensili e gli eventuali premi delle polizze non hanno un legame certo e diretto tra loro, né un valore corrispondente o equivalente.

Per far fronte alle esigenze macro e micro-economiche delle realtà islamiche, è stato necessario conformare il sistema economico occidentale, che si regge sul concetto di interesse, alle necessità imposte dalla religione, attraverso un minuzioso lavoro di interpretazione giuridica sulle possibilità di “legalizzare” i comuni strumenti finanziari.

Negli ultimi anni, gli istituti di ricerca economici islamici hanno reinterpretato i principi religiosi secondo criteri più ampi, basati sull'accettazione dei costumi altrui, e sull'interesse generale della comunità: il nuovo sistema, che ha marginalizzato l'aspetto più scolastico dell'interpretazione letterale, si è fondato quindi su un compromesso che lega l'e-

conomia all'etica e alla morale generale dell'Islam. L'introduzione di commissioni e di tariffe sui servizi ha aggirato l'ostacolo della *riba*; per il settore degli investimenti, che contempla una vasta serie di contratti - dall'ipoteca su un immobile all'acquisto rateale di qualsiasi bene - una soluzione è stata trovata nel sostituire il concetto di interesse sul costo del denaro prestato, con una sorta di affitto per l'uso del bene stesso. Ad esempio, nel caso di un'ipoteca, è la banca ad acquistare la casa, facendo in seguito pagare alla persona che intende diventarne il proprietario una rata composta con due diverse voci: il risarcimento del capitale e una sorta d'affitto dell'immobile stesso. Con il passare del tempo, la seconda delle voci va progressivamente decrescendo. In questo modo si sono resi accessibili per i musulmani una serie di servizi, dall'acquisto di una casa a quello di un'automobile, che altrimenti avrebbero richiesto la disponibilità di tutto il capitale necessario, o che prima erano svolti da pochissime cooperative islamiche. Soprattutto nel caso delle società modulate sul modello americano, il cui benessere si regge sul debito, la possibilità di acquistare dilazionando i pagamenti diventa anche il modo per integrarsi ed usufruire delle stesse possibilità.

Il problema dell'acqua in Medio Oriente

I Paesi del Medio Oriente e alcuni Paesi del Nord Africa sono i più poveri d'acqua al mondo. Essi rappresentano circa il 6,3% della popolazione mondiale e hanno una disponibilità d'acqua che non supera l'1,4 delle risorse idriche, disponendo di meno di 1000 metri cubi pro capite l'anno. Le cause della scarsa disponibilità idrica sono, in primo luogo, naturali e topografiche, ma in larga parte anche di ordine politico ed economico. Molto spesso i problemi di scarsità d'acqua sono dovuti all'approvvigionamento della stessa, a causa della mancanza di mezzi idonei. E' il caso del Medio Oriente.

Nei Paesi MENA (Medio Oriente e Nord Africa) l'incremento di popolazione dal 1970 al 2001 è stato di circa 200 milioni e continua a salire del 2% ogni anno. Ciò ha implicato un aumento della domanda di acqua in tutti i settori dell'economia (industria e agricoltura) e un'intensificazione dell'urbanizzazione: circa il 60% della popolazione infatti vive in aree urbane e in ben quattro di questi Paesi, 3 quarti della popolazione vive in grandi città. L'intensa deruralizzazione, che ha comportato un aumento della domanda di acqua per il consumo casalingo, ha incrementato il bisogno di una più efficiente gestione delle risorse idriche che si basa su uno sfruttamento più equilibrato dei corsi d'acqua, delle falde acquifere e su una politica di ottimizzazione e di risparmio.

Sono molte le misure di contenimento di consumo e di approvvigionamento dell'acqua in Medio Oriente e in Nord Africa tra questi:

- In Egitto gli agricoltori beduini hanno adottato il sistema di riabilitare alla coltivazione terre desertiche (*wadis*) rinverdate dopo forti piogge.
- Il riciclaggio delle acque o uso sequenziale dell'acqua è una misura di risparmio diffusa soprattutto in Medio Oriente e in Tunisia. Essa consiste nell'utilizzare la stessa acqua in diversi settori, prima nel contesto casalingo in cui avviene il minore inquinamento, in seguito nell'agricoltura e nell'industria.
- La desalinazione, che prevede la depurazione delle acque salate, ha costi molto alti ed è attuata solo in pochi Paesi come il Kuwait e l'Arabia Saudita. Più diffuso è invece il sistema di costruzione di acquedotti e viadotti in grado di trasportare acqua da un Paese all'altro.

I governi di questi Paesi hanno tutti adottato una politica dell'acqua che mira al risparmio e alla diminuzione della domanda. Tra questi la ricollocazione, che consiste nel deviare le risorse idriche da un settore economico ad un altro, è uno dei sistemi più critici.

Nella regione mediorientale, gli unici due Paesi autosufficienti per quanto riguarda le risorse idriche sono Iran e Turchia; tutti gli altri Paesi sono in parte o del tutto dipendenti da altri. In particolare il 67% del mondo arabo si rifornisce di acqua da un Paese non arabo con i conseguenti disequilibri e tensioni. Le risorse idriche fondamentali della regione mediorientale sono i fiumi Tigri-Eufrate e il Giordano.

Gli storici fiumi Eufrate e Tigri nascono dalle montagne della Turchia orientale. L'Eufrate, che nel suo percorso è arricchito dalle acque del Tigri, rifornisce di acqua gran parte della Siria e dell'Iraq orientale per poi diminuire gran parte della sua portata e sfociare nel Golfo Persico. Nel corso della storia l'Eufrate ha avuto un'importanza strategica. Per secoli la popolazione dell'Iraq ha trovato la gran parte del suo sostentamento grazie alle acque di questo fiume.

Negli ultimi anni, l'Eufrate è di nuovo al centro di cambiamenti. Il governo turco ha in progetto di costruire ben 21 dighe all'altezza delle sorgenti del fiume per rifornire 19 progetti di irrigazione. Questo progetto consentirà la deviazione del 35% delle acque dai confini della Siria e di conseguenza potrebbe portare a un taglio dell'80% delle acque dell'Eufrate destinate all'Iraq. Nel 1990 la Turchia ha completato la diga Ataturk, sull'Eufrate, alta 169 m (in quegli anni la più alta del mondo e la quinta per volume) che ha comportato la diminuzione del 75% del flusso. Questa azione è stata gravemente in contrasto con le aspettative dei Paesi vicini, Siria e Iraq che si sono visti ridurre drasticamente le acque dell'Eufrate.

Il Giordano è al centro dei gravi contrasti tra Israele e i Paesi vicini. L'acqua risulta essere uno dei motivi maggiori del contrasto tra israeliani e palestinesi e ciò a causa dei gravi squilibri fra i due Paesi anche per quanto riguarda lo sfruttamento delle risorse idriche.

La conseguenza di tutto ciò è che la popolazione rurale, ma anche quella urbana, per esempio della Palestina, ha difficile accesso alle risorse idriche.

Affinché il mercato dei consumi possa crescere almeno al livello del completo assorbimento della produzione tradizionale interna, oltre che mostrare segnali contraddittori di crescita caratterizzati da compresenza di forme di consumo ricche e di forme di consumo povere²⁷, occorre che contemporaneamente i poli dell'area mediorientale e nordafricana possano raggiungere il sogno a una vita umanamente degna, cioè di avere accesso al cibo, all'acqua potabile, a un alloggio, alle cure sanitarie, all'istruzione, risorse per le quali non sono ammissibili né rivalità né esclusioni, perché costituiscono dei beni pubblici, essenziali e non sostituibili.

Le dimensioni del mercato di consumo

L'attività economica nel campo della calzatura, commercio e produzione, è direttamente legata al numero di abitanti in primo luogo, poi alla distribuzione della popolazione, urbana o rurale, assumendo che il consumo della popolazione urbana è di tipo più moderno e sofisticato. La differenza nei consumi è molto grande, tra le grandi città e le zone rurali dove il sottosviluppo è più forte e l'attività economica è essenzialmente legata all'agricoltura familiare.

Nonostante il fatto che le professionalità e le imprenditorialità, legate alla filiera della calzatura, siano legate ai bisogni essenziali delle popolazioni, la concorrenza in questo campo è molto elevata, soprattutto per la capacità dei produttori asiatici di esportare prodotti a bassissimo prezzo, in concorrenza di prezzo con le produzioni locali artigianali più semplici.

²⁵ UN MONDO DI CALZATURE...

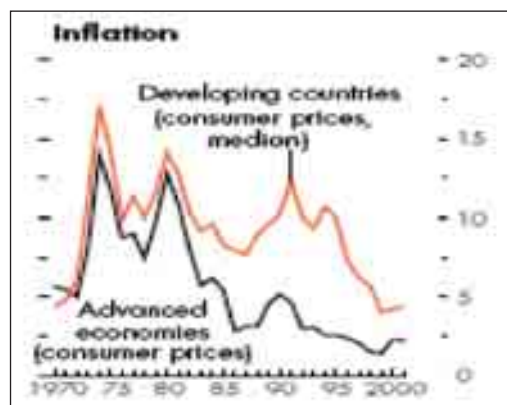


Tavola 12 Grafico: Variazioni dei prezzi al consumo FMI – Annual Report 2002

Proviamo a descrivere le dimensioni del mercato di riferimento:

Il dato più comune è che mediamente il potere di acquisto delle popolazioni dell'area mediorientale e nordafricana è molto basso, in un contesto però che vede i prezzi al consumo costantemente in calo. La situazione dell'Africa sub-sahariana mostra addirittura un andamento peggiorativo.

Dati del 2003	Popolazione	Pop. urbana	PIL per abitante	I.S.U. ²⁸ , indice di sviluppo umano	I.P.U. ²⁹ , indice di povertà umana	Consumo annuo calzature in milioni di paia		
	Milioni	%	USD	Graduatoria a livello mondiale	%	Produzione calzature	Import registrato calzature	Consumi calzature pro capite
MEDIO ORIENTE								
Iran	66,51	66,4	1.889	101	16,4	175,0	10,0	1,8
Libano	3,65	87,5	4.962	80	9,5	2,7	0,3	3,2
Siria	17,47	50,1	1.331	106	18,8	36,0	0,0	1,1
Turchia	71,33	59,3	3.533	88	12,4	218,0	24,0	2,3

Segue

Tavola 13 Tabella: Mercato della calzatura e indicatori sociali ed economici

²⁸ L'Indice di Sviluppo Umano fu introdotto nel "Primo rapporto sullo Sviluppo Umano" ad opera delle Nazioni Unite nel 1990 come un nuovo strumento per la misurazione dello sviluppo delle nazioni del mondo. Si tratta di un indicatore complesso che tiene conto oltre che del reddito pro capite, anche di numerosi altri elementi che concorrono a determinare le condizioni di vita tra i quali ricordiamo la speranza di vita alla nascita, il quantitativo di calorie alimentari disponibili pro capite, il tasso di alfabetizzazione e il tasso di scolarizzazione della popolazione, l'accesso ai servizi sanitari, la disponibilità di acqua potabile e il grado di libertà politica. Il valore dell'indicatore prospetta un campo di variazione che va da 1 (massimo sviluppo) a 0 (minimo sviluppo) e costituisce un'unità di misura comune per la comparazione delle condizioni socioeconomiche dei vari Paesi del mondo consentendo di compilare una classifica mondiale dei Paesi a seconda del loro valore di ISU.

²⁹ Come già accadeva per l'ISU, anche in questo caso il concetto di povertà umana è ben più ampio di quanto non lo siano le effettive possibilità di misurarlo. Più in particolare, l'indice di povertà umana (IPU), introdotto a partire dal 1997 (Rapporto n. 8), è una misura composita che include le stesse dimensioni essenziali della vita umana considerate dall'ISU (longevità, conoscenze e standard accettabile di vita) ma adotta variabili e criteri di misurazione parzialmente diversi. Dopo una prima formulazione dell'IPU, che faceva riferimento ai soli Paesi più poveri, la configurazione attuale di questo indice (cfr. Rapporto n°10/1999) si rivolge a tutti i Paesi per i quali sono disponibili i dati statistici necessari, ma considera variabili o soglie diverse a seconda che si tratti di economie in via di sviluppo (IPU-1) o di economie industrializzate (IPU-2).

Dati del 2003	Popolazione	Pop. urbana	PIL per abitante	I.S.U ²⁶ , indice di sviluppo umano	I.P.U ²⁶ , indice di povertà umana	Consumo annuo calzature in milioni di paia		
	Milioni	%	USD	Graduatoria a livello mondiale	%	Produzione calzature	Import registrato calzature	Consumi calzature pro capite
AFRICA								
Algeria	31,84	57,7	2.030	108	22,6	15,5	19,2	2,5
Egitto	67,98	42,7	1.178	120	30,5	68,0	68,0	1,8
Etiopia	67,89	15,9	95	170	56,0	13,4	11,0	0,7
Kenya	30,99	34,4	451	148	37,8	4,3	15,6	1,0
Marocco	29,78	56,6	1.488	125	35,2	63,2	9,6	1,4
Senegal	10,51	49,6	632	157	44,5	3,0	12,0	1,1
Sudan	33,61	38,9	470	139	32,2	7,5	13,0	1,4
Tunisia	9,89	63,7	2.608	92	19,9	42,0	0,3	2,5

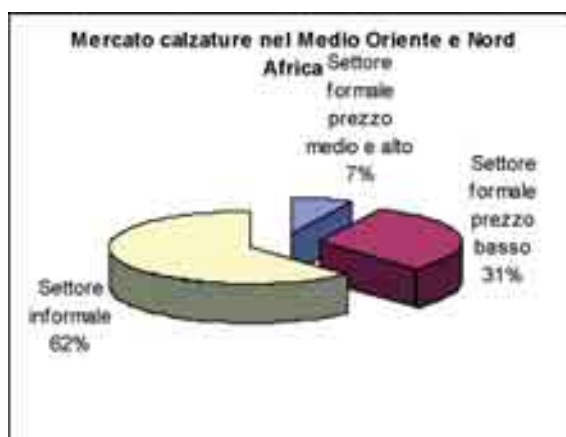
Elaborazione PISIE sui dati dei Paesi osservati

Tavola 13 Tabella: Mercato della calzatura e indicatori sociali ed economici

Il potere d'acquisto di tutte le popolazioni dell'area si conferma debole, i Pil per persona del Libano e della Turchia, i Paesi con il tasso di sviluppo più alto dell'area mediorientale, sono rispettivamente di 4.962 USD e di 3.533 USD (es. Italia 24.998, Grecia 15.562), quello della Tunisia, il più alto tra i Paesi del N. Africa è di 2.608, fino ad arrivare ai 95 USD dell'Etiopia.

Dalle stime mostrate nella tabella ricaviamo un modello di consumi indirizzato per il 93% verso calzature di basso e bassissimo prezzo, sostenibili da popolazioni che si collocano mediamente oltre il centesimo posto nella graduatoria dello sviluppo, con un tasso di povertà, al disotto della soglia di un dollaro al giorno, del 25%.

I tipi di calzatura più diffusi sono quelli con un prezzo medio intorno ai 5 USD, o al disotto, per un consumo per persona di meno di un paio di calzature all'anno (0,96), che diventano però più di un paio (1,3) se si tiene conto del mercato informale.



Elaborazione PISIE sui dati dei Paesi osservati

Tavola 14 Grafico: Segmentazione del mercato della calzatura nell'area mediterranea africana e mediorientale

Il mercato informale rappresenta il 62% del consumo totale delle calzature.

Lo sviluppo della piccola impresa e le politiche per l'emersione dell'informale, tramite specifiche linee di credito, potrebbero offrire opportunità di crescita al settore che presenta una fetta così importante di sommerso.

Ma come sviluppare dell'imprenditoria senza mercato? Il potere d'acquisto è così degradato ed i consumi si indirizzano verso prodotti dal prezzo minimo possibile. Nel mare del sommerso, nuotano insieme prodotti stranieri, cinesi ed indiani, importati illegalmente, prodotti del familiare informale e prodotti delle medie imprese venduti direttamente ad ambulanti *buy and cash*. Il settore delle piccole imprese familiari, quello che può offrire più opportunità di sviluppo in questo mare, si trova soffocato dalla vicinanza con gli altri settori dell'informale. Ad esempio in Algeria l'importazione massiccia di prodotti cinesi con pratiche illegali uccide il commercio della calzatura. I dettaglianti devono vendere prodotti a cui sia applicata l'imposta sul valore aggiunto, del 15%, i venditori ambulanti del settore informale no, con il risultato di un notevole vantaggio sul prezzo di vendita dei prodotti d'importazione. Per competere con queste importazioni i piccoli produttori devono a loro volta produrre e distribuire al di fuori del circuito dell'imposta sul valore aggiunto, quindi si sviluppano nel sommerso. In questo modo sono costretti al nanismo, non possono ricevere indicazioni dal mercato di consumo perché non possono vendere tramite distributori stabili, non possono usufruire di crediti per gli investimenti perché non hanno una contabilità scritta, non possono offrire salari regolari, non possono quindi rendere appetibile il lavoro nei calzaturifici e l'acquisizione di nuove competenze, ma l'unica strategia che possono seguire è quella dell'inseguimento alla riduzione dei prezzi. Quando il piccolo produttore tenta d'imitare i prodotti alla moda di stile europeo, per uscire dalla trappola della rincorsa al prodotto povero, si trova davanti un segmento di consumatori occidentalizzato ed esigente, che preferisce servirsi all'estero, o tramite la piccola nicchia di negozi di lusso di prodotti d'importazione.

Tradizionalmente una forma di protezione del mercato per le calzature del settore tradizionale artigiano è rappresentato dalla difficoltà di comunicazione e dal basso tasso di circolazione del denaro, proprie delle zone rurali. In queste aree nel 1960 il tasso di urbanizzazione era del 15-20%. Oggi però osserviamo una forte tendenza all'urbanizzazione, mediamente la popolazione urbana nei Paesi indicati nella tabella è del 43% e tende ad aumentare. La crescita demografica e l'urbanizzazione agiscono sulla domanda e si assiste, da circa un decennio, all'emergenza delle piccole imprese in concorrenza con il settore moderno della media impresa. Più spesso il fenomeno si può osservare nei confronti con il settore delle importazioni, data l'aggressività e l'organizzazione delle imprese del settore nei Paesi asiatici.

Il contesto amministrativo

Il contesto amministrativo riveste una grande importanza per lo sviluppo di programmi di aggiustamento strutturale.

Le tasse

Molti dei Paesi di riferimento hanno ereditato il sistema fiscale dei colonizzatori, la Gran Bretagna e la Francia. Oppure la Repubblica di Turchia, nata dalla dissoluzione dell'impero ottomano, che fu proclamata nell'ottobre 1923, con presidente Mustafa Kemal (Ataturk) che ha diretto una grande opera di rinnovamento interno volto alla costruzione di una repubblica laica e moderna.

Turchia: Income Tax e IVA

Sistema fiscale: si basa sull'imposizione diretta e si esprime attraverso la "income tax" (per persone fisiche 20-40% del reddito) e la "corporation tax" (per persone giuridiche, soprattutto società 33%). Le persone fisiche residenti e le persone giuridiche con sede legale o commerciale in Turchia sono tenute al versamento della tassa sul reddito prodotto ovunque (full tax liability); qualora non risiedano o non abbiano sede legale o commerciale in Turchia vengono tassate solo per il reddito prodotto nel Paese (limited tax liability). Altre imposte riguardano i servizi professionali in genere (15,75%), le attività di esplorazione petrolifera (5,25%), i redditi da affitto in generale (22%), il leasing (0,75%), i trasferimenti di beni immateriali come brevetti, know-how, royalties (18%). Esistono per gli investitori stranieri, come per quelli turchi, particolari incentivi fiscali per quei progetti orientati ad incrementare nuovi posti di lavoro o ad introdurre nuove tecnologie. I benefici fiscali più comuni riguardano l'importazione in Duty Free dei beni capitali, l'esenzione fiscale sul Fondo per l'Utilizzo delle Risorse e l'esenzione IVA.

Tavola 15 Inserto: Turchia, sistema fiscale

Ad esempio, a partire da quest'anno, le fondazioni religiose dovranno pagare le tasse al fisco anche in Iran, - Paese notoriamente governato dal clero - e compilare la dichiarazione dei redditi nei termini e con le modalità previste per le imprese. E' questo il risultato di un controverso passaggio politico che ha visto la maggioranza riformatrice del Parlamento di Teheran confrontarsi su temi fiscali e finanziari con i vertici del clero conservatore, fin dall'inizio ostile a qualsiasi intervento sul regime di esenzione di cui beneficiavano pressoché la totalità delle fondazioni e delle organizzazioni di carattere religioso³⁰.

L'Iran scommette su investimenti e fisco leggero

Il governo di Teheran cerca il salto di qualità per trasformare l'Iran da Paese ad alta tassazione a mercato con un regime fiscale tra i più favorevoli. A questo scopo il governo di Teheran ha puntato molto sull'entrata in vigore della legge che ha ridotto la pressione fiscale sui redditi dal 57 al 25 per cento.

La scommessa principale, però, continua anche sul fronte degli investimenti, visto che a partire dal mese di maggio del 2002, è stata approvata la nuova legge che rende ammissibili gli investimenti esteri che possono determinare crescita economica, tecnologica e qualitativa della produzione iraniana; che non danneggiano l'economia e l'ambiente, oltre che la sicurezza e gli investimenti nazionali che non comportano la creazione di monopoli o concessioni speciali.

Tavola 16 Inserto: Iran, riduzione della pressione fiscale

In Tunisia il settore calzaturiero si è sviluppato in conseguenza degli investimenti stranieri per il montaggio in conto terzi, attratti anche da una legislazione particolare a difesa delle società off-shore, per cui esistono due livelli di economia produttiva, una per l'esportazione, praticamente esente da imposte, ed una locale gravata da un'imposta sugli utili del 30%.

³⁰ Stefano Latini, Fisco oggi, www.fiscooggi.it, 12-2-05

Tunisia: Tasse ed esenzioni

Sistema fiscale: l'attuale imposizione fiscale è del 35% per l'industria e del 10% per i settori dell'agricoltura e della pesca. L'IVA è suddivisa in 4 scaglioni: 6%, 10%, 18% e 29%. Sono vigenti gli accordi sulla doppia imposizione. Il Codice agli Incentivi per gli Investimenti offre vantaggi enormi, fino all'esenzione totale sulla tassazione degli utili, in base al tipo di attività.

Tavola 17 Inserto: Tunisia, sistema fiscale

Un sistema fiscale poco invasivo invece è quello del Libano. Il sistema fiscale del Libano è regolato da un Decreto del 1959 e successivi emendamenti. Una delle sue caratteristiche principali è la nuova flessibilità. Paragonato alla maggior parte dei Paesi, il prelievo fiscale in Libano è piuttosto basso. Le tasse sono imposte dal Governo e dalle Autorità locali, e qui è applicato il principio della territorialità, per questo le imprese che producono reddito in Libano sono tassate a prescindere dalla loro nazionalità e le imprese libanesi non sono soggette a imposizione per i redditi ottenuti all'estero. Particolari esenzioni sono previste per le imprese di nuova costituzione. I profitti delle imprese di nuova costituzione godono, infatti, di un'esenzione decennale dalla tassa sul reddito. Queste imprese devono essere costituite nelle zone di sviluppo individuate dal Governo e le loro attività fisse non devono essere inferiori a 500 milioni di Sterline Libanesi. Le imprese che reinvestono una parte del reddito per acquistare nuove attrezzature o per costruire nuove unità produttive sono inoltre esentate fino al 50% dal proprio debito fiscale per un periodo di 4 anni massimo, a meno che l'esenzione non superi l'importo dell'investimento.

Insomma sono molte le agevolazioni previste che indurrebbero anche allo sviluppo dell'industria familiare e all'emersione del sommerso.

Infine, definitiva svolta in tutta l'area descritta dalla ricerca, è l'introduzione dell'Imposta sul Valore Aggiunto (VAT), proprio perché questi Paesi possano allinearsi agli standard internazionali. Tale imposta, una volta diventata operativa, rappresenta la principale fonte d'entrata per i governi in sostituzione dei dazi doganali ed altri fantasiosi balzelli, che sono tendenzialmente in diminuzione in accordo con i requisiti della *World Trade Organization* (WTO).

In questa diversa miscelazione d'ambienti amministrativi e fiscali, possono essere identificati alcuni temi comuni riguardanti la piccola impresa familiare. Diffusamente, le autorità statali tendono a ottenere il pagamento di licenze o registrazioni societarie, anche delle piccole imprese, calcolando o la cifra d'affari, o il numero d'impiegati, o il valore della tecnologia e degli impianti. Nel caso che l'attività sia gestita in modo moderno, allora si avrà una tassazione in base agli utili.

Un po' ovunque si applicano ancora tasse sui beni intermedi importati, con diversi livelli di costo secondo le necessità d'utilizzo. Ad esempio in Uganda le tasse per l'importazione di accessori e materie prime per la produzione di calzature ed i ricambi per le macchine utilizzate sono molte e applicate non solo in funzione dei prodotti che si intendono importare, ma anche in funzione delle motivazioni dell'importazione. Un sistema complicato, una modulistica particolarmente levantina ed un alto tasso di corruzione da parte dei funzionari di dogana rendono difficilmente praticabile il percorso della riduzione o dell'esenzione dei dazi da parte dei piccoli artigiani, che infatti preferiscono addirittura evitare di importare direttamente i materiali di cui hanno bisogno e se li fanno consegnare piuttosto da intermediari o da imprese di maggiori dimensioni, pagando il dovuto ricarico.

Le imprese artigiane devono pagare tasse indirette sulla maggior parte delle materie prime, componenti o accessori e prodotti di consumo che intendono importare.

Tuttavia l'ammontare di tasse che deve essere pagato è piuttosto negoziabile con i funzionari preposti all'incasso. Uno studio del BIT (*Bureau international de travail*) mostra che le piccole imprese familiari dell'Africa e del Medio Oriente che in qualche modo pagano delle tasse, tra indirette e dirette, sulla propria sono il 40%, le altre (60%) sono relegate nell'informale.

Nella più parte di Paesi, come retaggio del ruolo statale coloniale o socialista, così come impostato dagli europei, o imperiale come nella tradizione dell'Iran o della Turchia, non è remota la possibilità di attacchi alla piccola imprenditoria, sia da parte dello stato che della società tradizionale, lontana come cultura dalle aspirazioni di autonomia dei piccoli imprenditori individuali.

La negoziazione con i funzionari della dogana, o il cortocircuito dei prodotti importati di contrabbando con l'aiuto delle popolazioni frontaliere, sono il sintomo ancora di un bisogno di maggior democrazia economica e anche di un bisogno di maggior informazione e aggregazione nel settore dell'impresa familiare.

Spesso l'evasione dal circuito ufficiale dell'imprenditoria è il risultato dell'illegalità e della generale fragilità della coscienza legale, per cui l'auto organizzazione della società civile, suddivisa in aree sociali, come ad esempio i Gurage dell'Etiopia, tutti specializzati nella produzione di calzature in ambito informale, è diventata essenziale. Per lo sviluppo economico però, è vitale che tutte le associazioni ed i gruppi d'imprenditori abbiano dei centri legali. I centri legali offrono coscienza della legge, conducono verso una politica democratica legittima, diventano il centro della lotta contro l'illegalità, --nel nostro caso l'importazione altamente competitiva di prodotti esenti dall'imposta sul valore aggiunto--, e sono le più importanti istituzioni della società civile per l'introduzione di un sistema di regole condiviso, nel quale la competizione economica può essere regolata in modo equo.

La legislazione

Le modalità d'immatricolazione di una piccola impresa variano da Paese a Paese. In Tunisia è relativamente semplice, dove sono previsti tutti i tipi di società: dagli uffici di rappresentanza, alle filiali, alla costituzione attraverso *joint ventures* di società a responsabilità limitata fino a società per azioni, e le pratiche sono veloci grazie all'intermediazione della camera di commercio.

In Marocco é in atto un continuo processo di modernizzazione che ha per obiettivo la garanzia della certezza del diritto. E' importante registrare sempre i contratti commerciali e fissare il tribunale di competenza in caso di controversie. Il Codice delle Società non differisce molto dalla normativa in vigore per le varie tipologie di società in Europa.

Aliquote fiscali in Marocco

Sistema fiscale: le persone fisiche, le ditte individuali e, in opzione, le società di persone sono soggette ad un'imposta sul reddito progressiva le cui aliquote variano dal 13% dopo i primi 20.000 DAM (circa 1.825 euro) al 44% oltre i 60.000 DAM (circa 5.480 euro). L'imposta sulle società prevede un'aliquota standard del 35%.

Tavola 18 Inserto: Marocco, sistema fiscale

In Algeria o in Etiopia, occorre seguire un percorso da combattenti. Occorre dialogare con burocrazie diverse, ottenere autorizzazioni dal tribunale civile e poi ancora altre certificazioni per il conto bancario, la concessione della licenza, l'autorizzazione presso le autorità locali e così via.

Le legislazioni che regolano il lavoro ovunque (Medio Oriente e Paesi africani analizzati) sono moderne, non trattano solo il capitolo dei salari, ma anche tutti gli aspetti che riguardano i diritti dei lavoratori, il welfare, o gli aspetti normativi relativi alla specializzazione. Anzi, l'impressione è che spesso i codici del lavoro siano estratti da regolamentazioni europee, ma siano distanti dall'ambiente socio economico locale, cosicché la loro applicazione reale spesso è impossibile.

In caso di **contenzioso**, le piccole imprese familiari e le imprese informali cercano una mediazione ed una soluzione attraverso i canali tradizionali, quindi sollecitano l'aiuto della famiglia, degli anziani o dei vicini. In ambiente urbano densamente popolato questo sistema perde di autorevolezza e di efficacia, tuttavia spesso il punto di mediazione si trova ugualmente, ad un livello più alto, per esempio attraverso parenti, amici o compaesani che occupano posti nell'amministrazione locale. In questo modo si creano delle reti di collegamento, a loro volta informali, tra il settore pubblico e quello della piccola e piccolissima impresa. Si tratta di reti di collegamento e sostegno alla piccola impresa prive di diritti certi, ancora una volta basate sui rapporti personali e non su condizioni di sicurezza e prevedibilità dei diritti, per cui, da un punto di vista economico, culturale, sociale ed educativo, i termini del problema delle norme e dei diritti diventano conseguentemente quelli della necessità di una politica orientata a creare, riprodurre e rinnovare i fattori dello sviluppo in una logica di pari opportunità di genere. Questi sono legati, da una lato, alle politiche d'investimento sulle risorse umane, dall'altro, al potenziamento delle infrastrutture e delle istituzioni economiche attraverso cui assicurare allo sviluppo economico le condizioni e le basi dell'integrazione sociale³¹.

Invece l'assenza di un reale sostegno delle istituzioni statali ha penalizzato le imprese nella loro competitività. Queste non hanno beneficiato di sostegno delle istituzioni come le camere di commercio, non hanno beneficiato di protezioni come le grandi imprese del parastato o di canali preferenziali utilizzati dalle imprese straniere o dalle imprese dei capitalisti vicino ai centri di potere. Molte volte l'autorità politica e giuridica è stata mossa contro la piccola impresa per proteggere le grandi strutture, o è stata negligente nell'applicare le barriere di protezione create dalle normative a tutela della produzione locale, per cui il settore della PMI calzaturiera è stato spinto verso l'informale.

³¹ Saul Meghnagi, Il sapere professionale, Feltrinelli, gennaio 2005

Le politiche d'aggiustamento strutturale

Per lottare contro lo Stato predatore, a partire dagli anni '80, le politiche d'aggiustamento strutturale nell'area Mediorientale e mediterranea, o in Etiopia dopo la caduta del regime DERG e nei Paesi dell'area del Franco Africano (CFC) con lo smantellamento delle imprese parastatali, hanno iniziato a favorire le piccole attività competitive in luogo delle grandi strutture imprenditoriali parastatali.

Tuttavia, i legami tra accresciuta turbolenza e incertezza ambientale cui sono esposte le esperienze imprenditoriali private centrate sul lavoro familiare, prive di capitali significativi hanno portato sia all'originaria combinazione istituzionale del mercato informale, basata su modalità e regole spontanee, senza norme, sia a spinte verso una maggiore integrazione con l'organizzazione, la gerarchia, l'ordinamento associativo e politico, cioè hanno portato alla ribalta nuove modalità di regolazione del sistema di sviluppo locale e nuove esigenze normative. Norme che implicano un potenziale ruolo delle istituzioni governative nazionali e locali nel condurre politiche di sostegno e non predatorie.

Secondo Jean Paul Fitoussi³², su questo problema sono stati svolti studi empirici e si è provato a fare una sintesi dei risultati. Da un certo punto di vista sembra che le istituzioni statali o locali non abbiano quel ruolo essenziale attribuito loro dagli organismi economici internazionali, ma d'altra parte la loro coerenza ha un ruolo importante. L'architettura istituzionale di un Paese (includiamo nel concetto di "architettura istituzionale" la modalità di regolamentazione macro economica) deriva dallo scambio sociale, al termine del quale sono stati svolti degli arbitrati e sono stati trovati dei compromessi. Questo è ciò che conta, perché ragioniamo troppo spesso come se le istituzioni fossero esogene al comportamento degli attori economici e potessero condizionarle d'imperio. Può darsi che le istituzioni non facciano altro che formalizzare delle pratiche preliminari, o nuove domande sociali, più che creare dal nulla un quadro giuridico ottimale. Quindi sono la costituzione delle varianti istituzionali e la loro coerenza a contare, più della conformità di ciascuna a teorie corrette e avanzate.

La riforma delle istituzioni in funzione dello sviluppo di nuove forme imprenditoriali o della crescita di nuovi settori, o del loro inabissamento nel mare dell'informale per via della competizione globale, spesso produce effetti empiricamente mal definiti, in quanto non viene svolta con preoccupazioni di coerenza e conformità con la domanda sociale esistente. Le politiche strutturali per le quali le istituzioni sono state create e per le quali sono periodicamente riformate non possono essere ridotte alla funzione di semplici utensili a breve termine, poiché influenzano a lungo termine il ritmo dell'accumulo di capitali e dell'innovazione e consentono anche di evitare, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo che le recessioni abbiano conseguenze irreversibili sulle fasce più fragili delle popolazioni.

Abbiamo così tentato di mettere in rilievo l'influsso di strutture e istituzioni sulla performance in materia di democrazia economica, da cui si ricava la potenziale capacità d'inclusione della piccola impresa, in alcune città campione dell'area mediterranea (quelle di Paesi con i migliori indicatori sociali) attraverso l'analisi della seguente tabella. Il modello dinamico che segue la tabella mette a confronto il livello d'integrazione istituzionale della piccola impresa delle città del Nord Africa.

³² Jean Paul Fitoussi, *La Démocratie et le marché*, ed. Grasset et Fasquelle, 2004

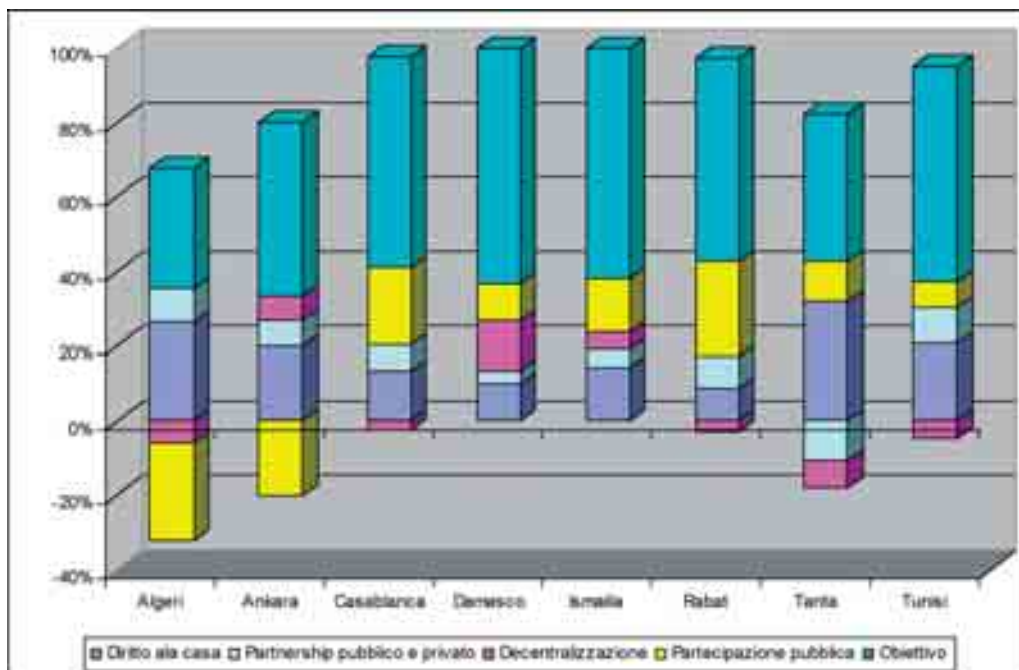
DIRITTO ALLA CASA							PARTNERSHIP PUBBLICO PRIVATO	
Città	Paese	Legge costituzionale o nazionale che promuove il diritto ad un'adeguata abitazione	Costituzione include la protezione contro gli sfratti	Impedimenti per le donne alla proprietà della terra	Impedimenti alle donne per ereditare terra ed immobili	Impedimenti alle donne per ipotecare a proprio nome	Partnership pubblico-privato stabilita negli ultimi 5 anni	Se si quante imprese coinvolte
Algeri	Algeria	Si	Si	Nessuno	Nessuno	Nessuno	Si	
Ankara	Turchia	Si	Si	Nessuno	Nessuno	Nessuno	Si	
Casablanca	Marocco	Si	Si	Qualche	Qualche	Qualche	Si	
Damasco	Siria	Si	Si	Nessuno	Nessuno	Nessuno	Si	
Ismailia	Egitto	Si	Si	Nessuno	Nessuno	Nessuno	Si	
Madrid	Europa	Si	Si	Nessuno	Nessuno	Nessuno	No	
Rabat	Marocco	Si	Si	Qualche	Qualche	Qualche	Si	
Tanta	Egitto	Si	Si	Nessuno	Nessuno	Nessuno	No	
Tunisi	Tunisia	Si	Si	Nessuno	Nessuno	Nessuno	Si	1

Segue

DECENTRALIZZAZIONE										PARTECIPAZIONE PUBBLICA		
Città	Paese	Governo centrale può chiudere il governo locale	Governo centrale può rinuovere amministratori dal proprio ufficio	Governo locale può stabilire tasse locali	Governo locale può stabilire prezzo d'uso per i servizi	Governo locale può stabilire prezzo d'uso per i servizi	Governo locale può stabilire prezzo d'uso per i servizi	Governo locale può scegliere gli imprenditori per i progetti	I trasferimenti di fondi sono conosciuti in anticipo	Società civile coinvolta nelle proposte di nuove infrastrutture stradali	Società civile coinvolta nelle modifiche dell'uso del suolo	Società civile coinvolta nei principali progetti pubblici
Algeri	Algeria	Si	Si	Nessuno	Nessuno	Nessuno	Nessuno	Nessuno	Si	No	No	No
Ankara	Turchia	No	Si	Nessuno	Qualche	Qualche	Qualche	Tutto	Si	No	No	No
Casablanca	Marocco	Si	Si	Qualche	Qualche	Qualche	Qualche	Tutto	Si	Si	Si	Si
Damasco	Siria	No	No	Tutto	Tutto	Tutto	Tutto	Tutto	Si	Si	Si	Si
Ismailia	Egitto	No	Si	Nessuno	Qualche	Qualche	Qualche	Qualche	Si	Si	Si	Si
Madrid	Europa	Si	No	Qualche	Qualche	Qualche	Qualche	Qualche	Si	Si	Si	Si
Rabat	Marocco	Si	Si	Qualche	Qualche	Qualche	Qualche	Tutto	Si	Si	Si	Si
Tanta	Egitto	Si	Si	Nessuno	Nessuno	Nessuno	Nessuno	Qualche	Si	No	Si	Si
Tunisi	Tunisia	Si	Si	Nessuno	Qualche	Qualche	Qualche	Tutto	Si	Si	Si	No

Elaborazione PISIE sui dati dei Paesi osservati

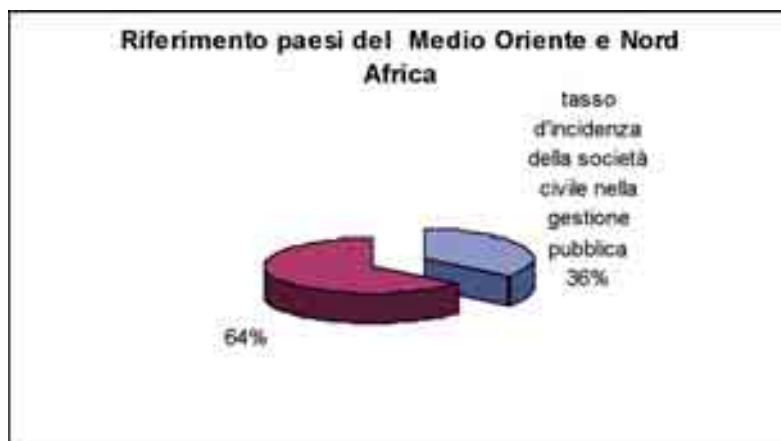
Tavola 19 Tabella: Indicatori urbani di governance



Elaborazione dati FMI

Tavola 20 Grafico: Indice di democrazia economica

Gli indicatori, basati sul diritto alla casa, la partnership tra pubblico e privato, la decentralizzazione e la partecipazione alla cosa pubblica, mostrano ancora della zavorra in molti casi, cioè la necessità di ulteriori riforme strutturali e comunque un cammino da poco iniziato sulla via di ragionevoli obiettivi di democrazia economica. I dati aggregati indicano complessivamente che solo il 36% di questo cammino è stato compiuto, nei casi migliori. Le situazioni nel Medio Oriente e nell'Africa subsahariana sono ancora più arretrate.



Elaborazione dati FMI

Tavola 21 Grafico: Percentuale di democrazia economica

La governance

La *governance* è un termine che esprime il comportamento di uno Stato che assicura la manutenzione delle infrastrutture e la formazione delle risorse umane, che veglia sull'applicazione della legge e sulla trasparenza dell'amministrazione, che si deve mostrare incorruttibile e capace di gestire efficacemente gli affari pubblici.

Insieme con il FMI³³, tutti i Paesi osservati hanno messo in opera dei programmi di aggiustamento strutturale, per ristabilire la bilancia dei pagamenti e l'equilibrio fiscale, oltre a migliorare la funzione pubblica. La tendenza di tutti i progetti è ormai d'impostazione liberale con una forte ricerca di fattori innovativi.

In questi ultimi anni gli attori delle nuove politiche di aggiustamento hanno focalizzato la loro attenzione sul settore privato e, viste le difficoltà che hanno imprigionato lo sviluppo delle grandi imprese, statali o comunque privilegiate con posizioni monopolistiche sui mercati locali, hanno iniziato a rivolgere la loro attenzione sulle PMI come modello alternativo di sviluppo. La parola d'ordine dell'appoggio al settore privato ha il vento in poppa, un po' come ieri la moda della pianificazione dell'industria verticalmente integrata con prezzi per il consumatore decisi a monte, oggi l'appoggio al settore privato in tutte le sue forme viene inteso come un progetto salvifico.

Le politiche di aggiustamento strutturale quindi vogliono realizzare un ambiente di mercato aperto, dove i prezzi siano direttamente legati a fattori di costi di produzione e di concorrenza tra gli attori. Purtroppo si verifica che questa liberalizzazione abbia degli effetti spesso negativi sulle piccole imprese locali riducendo la domanda a causa della concorrenza con prodotti d'importazione più competitivi. La dittatura del mercato globale inoltre porta alla chiusura repentina di certe grandi realtà produttive ex statali o ex monopoliste, producendo una rapida deindustrializzazione che conduce ad una decomposizione della filiera che tocca infine anche i piccoli produttori. Un esempio emblematico è rappresentato dalla situazione dell'Algeria. Forte di una produzione di oltre 10 milioni di paia di calzature all'inizio degli anni '80, con il collasso del settore pubblico e l'apertura alle importazioni l'Algeria è passata nel 2003 alla produzione di circa 1 milione di paia di calzature, con l'importazione di oltre 10 milioni di paia dalla Cina.

L'obiettivo perseguito dalle Autorità Algerine di contrastare il declino industriale del settore pubblico, attraverso il ricorso alle privatizzazioni ed il conseguente ridimensionamento del coinvolgimento dello Stato nella gestione diretta del comparto industriale non sta portando ai risultati attesi perché le imprese di Stato (gruppo statale "*Holding Manufacture*", che raggruppa tessile e cuoio, sottogruppo della filiera del cuoio, il gruppo "*Leather Industry*"), organizzate lungo tutta la filiera, dal settore della raccolta delle materie prime alla distribuzione al dettaglio dei prodotti di consumo, hanno tutte una capacità produttiva e distributiva attualmente limitata dalla vetustà degli impianti. L'arretratezza dell'organizzazione, della progettazione ed il basso livello di qualità della produzione non favoriscono gli investimenti necessari alla ristrutturazione degli impianti. Le unità produttive sono sovradimensionate rispetto alle necessità produttive e di efficienza moderne ed il tutto ha portato alla disintegrazione della struttura produttiva interna al gruppo, per cui gli spazi per l'autonoma attivazione di un circuito virtuoso che possa prefigurare un ammodernamento delle attività in vista dell'auspicata privatizzazione sono stati resi praticamente nulli.

Il risultato è che le risorse di pellame grezzo sono sotto utilizzate dall'industria locale, pubblica e privata, sia per ragioni di efficienza che finanziarie e vengono disperse,

³³ Fondo Monetario Internazionale

con scarso beneficio per l'economia algerina, tramite il mercato informale e l'esportazione verso i Paesi vicini. Il mercato dei prodotti finiti è caratterizzato da un alto tasso di illegalità, con l'importazione di calzature per la via informale e la distribuzione attraverso piccoli negozi che evitano di dichiarare il volume delle vendite e di fatto sono esenti dal pagamento dell'imposta sul valore aggiunto.

All'opposto della rapida liberalizzazione del mercato, per contrastare la disintegrazione della filiera produttiva, il Governo del Marocco ha varato nel 2001 una legge che impedisce alle concerie di esportare pelli semilavorate.

La lezione che si apprende è che le politiche di aggiustamento strutturale devono confrontarsi con la tendenza alla decomposizione della filiera pelle e prodotti in pelle o simili. Il diverso livello di convertibilità delle risorse materiali e di quelle umane delle strutture produttive ereditate dalle economie pianificate o coloniali può giocare a favore della rapida riconversione di alcune fasi tramite l'intervento attivo della PMI, ma può altrettanto facilmente condurre al declino delle attività delle altre fasi e di conseguenza alla pratica scomparsa della filiera. Il rischio è tutt'altro che remoto se si considera che come dimostra la penetrazione del prodotto cinese nell'area mediorientale e mediterranea, oltre che in altre aree africane, è secondario porsi il problema della competitività interna rispetto a quella "internazionale", ciò che occorre perseguire è la competitività tout court. Il mercato domestico non rappresenta più un mercato protetto, a meno di ricorrere a barriere in parte sostenibili, visto l'alto grado di commercio informale frontaliere. Occorre quindi attribuire ad una delle fasi della filiera, quella della manifattura calzaturiera, che è il prodotto di consumo più diffuso della filiera, il ruolo di epicentro del sistema pelle-cuoio, anche attraverso l'azione di sostegno alla piccola impresa familiare.

3. IL FINANZIAMENTO DELLA PICCOLA IMPRESA CALZATURIERA

L'ostilità bancaria, i sistemi di finanziamento alternativi ed informali

Le piccole imprese familiari non hanno i soldi in Svizzera, per loro cercare un finanziamento è una *via crucis*. Tuttavia i soldi pare ci siano, le banche hanno liquidità anche nelle situazioni di sottosviluppo, nel Mediterraneo ed in Africa sono attivi molti progetti di cooperazione, la UE ed il Mediterraneo cooperano con la Partnership Euro-Mediterranea (PEM).

Gli obiettivi principali della PEM furono espressi a Barcellona nei seguenti termini:

- **Definire uno spazio comune di pace e stabilità con i Paesi della sponda sud del Mediterraneo (Algeria, Egitto Giordania, Siria, Libano, Marocco e Tunisia, Malta, Cipro, Turchia, Israele e Autorità Palestinese) attraverso un rinnovato dialogo politico e di sicurezza, basato su valori fondamentali, quali il rispetto dei diritti umani e la democrazia;**

Creare una zona di prosperità condivisa attraverso forti relazioni economiche e finanziarie, e mediante la graduale realizzazione di una zona mediterranea di libero commercio, al fine di integrare i Paesi firmatari con il sistema economico dell'UE.

La cooperazione con l'Africa si articola per mezzo di diverse agenzie nell'ambito degli accordi con i Paesi ACP (*African Caribbean and Pacific*) di Cotonou.

Tuttavia le aspettative di sostegno finanziario dal punto di vista del piccolo e piccolissimo imprenditore sono lontanissime dall'essere soddisfatte e l'impressione è che quando le PMI si avvicinano al mondo del credito, le garanzie richieste siano in proporzione maggiori di quelle richieste alle grandi imprese di capitale.

Come vedremo in seguito, le banche, congiuntamente all'ambiente economico dei vari Paesi elencati in seguito, funzionano come un collo di damigiana che ostruisce gli sbocchi al credito ai piccoli imprenditori che devono così ricorrere al credito informale e non possono accedere alle tecnologie che permetterebbero loro di migliorare la produttività.

Gli inserti³⁴ qui sotto evidenziano per i Paesi osservati del Medio Oriente, del Mediterraneo e dell'Africa lo stato attuale dell'accesso al credito attraverso informazioni attinenti allo stato attuale dello sviluppo economico. L'attenzione si focalizza su alcuni aspetti rilevanti del cammino verso la democrazia economica e della lotta alla povertà, in relazione dell'evoluzione dei redditi ed ai processi di privatizzazione del settore pubblico.

³⁴ la maggior parte dei dati sono tratti dal Organisation for Economic Co-operation and Development, altri dall'ICE; dalle schede di ASSAFRICA; da una selezione di articoli dei seguenti giornali nel mese di Gennaio 2005: Al Afkar, Beirut - Libano; Al haram Weekly; Il Cairo - Egitto; Courrier International, Parigi - Francia; Daily Nation, Nairobi - Kenya; El Watan, Algeri - Algeria; Foreign Affairs, New York - USA; Irané Farda, Teheran - Iran; Le Journal Hebdomadaire, Casablanca - Marocco; Le Temoin, Dakar - Senegal; Middle east Time, Il Cairo - Egitto; The Addis Tribune, Addis Abeba - Ethiopia; The Economist, Londra - Gran Bretagna; The Guardian, Londra - Gran Bretagna; The Syria Report, Parigi - Francia; Tunezine, Tunisi - Tunisia

Algeria: redditi in diminuzione, banche fragili, privatizzazioni in difficoltà

Redditi

Gli ultimi vent'anni hanno segnato una brusca caduta degli standard di vita in Algeria. Attualmente ci sono alcuni segni di ripresa: mentre dieci anni fa il debito estero era pari al 72% del PIL e, in proporzione simile, il suo controllo aveva assorbito una parte delle entrate provenienti dalle esportazioni, al momento si registrano valori pari a un terzo di quel livello.

Banche

La Banca Mondiale è attualmente presente nel Paese con 11 progetti dal valore complessivo di circa 714 milioni di dollari. Il Fondo Monetario Internazionale non ha al momento alcun accordo finanziario con l'Algeria (l'ultimo è scaduto nel maggio 1998), ma continua a mantenere con il Paese normali rapporti di consultazione periodica. A seguito dell'esame, il 14 gennaio u.s., della situazione economica algerina in seno al Consiglio Esecutivo del FMI, il Fondo ha espresso valutazioni positive sulla crescita sostenuta degli ultimi anni, sul rafforzamento della bilancia dei pagamenti e sull'aumento delle riserve valutarie. Al contempo, tuttavia, ha formulato riserve sull'elevata spesa pubblica, sostenibile solo ipotizzando il mantenimento del prezzo del greggio agli alti livelli attuali. Un rapporto sul sistema finanziario algerino del FMI, dello scorso mese di maggio, mette alla luce le debolezze del sistema, quali la mancanza di uno sviluppo di mercati finanziari e la lentezza nel processo di riforma del sistema bancario. Il sistema bancario algerino (pubblico per il 90%) è stato valutato ancora molto fragile e tale da necessitare una profonda ristrutturazione. Particolarmente urgenti appaiono la modernizzazione del sistema dei pagamenti e l'incremento dell'efficienza delle banche pubbliche. A questo si aggiunge un settore bancario privato piuttosto instabile e che ha visto di recente il fallimento della Khalifa Bank e della Banque Commerciale Industrielle d'Algérie (BCIA) e le serie difficoltà della Union Bank. In particolare, le vicende della Khalifa Bank, sottoposta ad amministrazione controllata dalla primavera del 2003 ed attualmente in fase di liquidazione.

Privatizzazioni

Il processo di privatizzazione che si è bloccato a causa del rischio politico di un aspro confronto con le parti sociali. Un altro punto focale è la legge sugli idrocarburi che mira a permettere un accesso più facile per gli investitori stranieri, ridefinendo il ruolo della Sonatrach, ad oggi sia azienda statale fornitrice di petrolio e gas con il ruolo di "regolatore di industria". Si ritiene comunque che le riforme economiche ed il processo di privatizzazione continueranno con grande probabilità ad essere attuate in maniera lenta e frammentaria. In particolare, con il programma del Presidente Bouteflika per il 2004-2008, è stato previsto il potenziamento della PMI (obiettivo di un milione di imprese da raggiungere nel 2008). A loro favore è stato creato un fondo di garanzia -FGAR, gestito dal Ministero competente, per garantire crediti bancari destinati ad investimenti in progetti di trasformazione e produzione. Un altro ostacolo alle privatizzazioni è rappresentato dal mancato riordino del sistema fondiario, da sempre annunciato e mai realizzato, ciò che determina, in pratica, l'impossibilità di accedere alla proprietà in zone industriali, nonché alle difficoltà che ancora si incontrano per la creazione delle società miste in mancanza di un quadro giuridico di riferimento chiaro. A complicare ulteriormente le cose, una burocrazia pletorica che, sebbene in via di lenta trasformazione, ancora presenta vistosi elementi arcaici, anche nei settori più direttamente legati allo sviluppo del settore produttivo.

Tavola 22 Inserto economia e banche, Algeria

L'Egitto riforma il sistema dei Dazi per consentire al settore privato di ridurre i prezzi

Redditi

Il ritardo nell'applicazione delle riforme ha finora frenato la crescita del sistema economico egiziano. Dal 2000 a oggi la crescita del PIL è stata modesta, avendo registrato aumenti del 2-3% annuo. Un dato non eccelso per un Paese non industrializzato, con una quota cospicua della popolazione che vive sotto la soglia di povertà (pari a 16,7% secondo stime del 2000). Riguardo agli altri indicatori macroeconomici, secondo dati del 2003, l'inflazione era attestata a 4,3% mentre il tasso di disoccupazione si aggirava intorno al 10%. Un quadro complessivo che, pur non essendo del tutto negativo, manifesta l'esigenza di porre in atto misure adeguate per sfruttare in modo migliore le potenzialità del Paese, al fine di creare le condizioni per una crescita più elevata. In questo 2004 le voci principali dell'economia egiziana parevano segnare alcuni dati positivi. Ottimi risultati sono stati conseguiti per ciò che concerne il canale di Suez. Secondo quanto scrive Associated Press del 3 novembre 2004, il traffico di navi dall'istmo nel 2004 ha segnato dati record, registrando il passaggio in media di 47 navi ogni giorno, per un totale stimato di oltre 17.000 imbarcazioni alla fine dell'anno. L'istmo si è confermato come percorso prediletto del traffico marittimo. Il 7,5% dei commerci via mare di tutto il mondo transita dai 190 chilometri del canale.

Banche

Alla fine del 2004 il governo ha annunciato la presentazione di un piano quinquennale, che prevede importanti fusioni e la privatizzazione di alcuni dei maggiori istituti di credito di proprietà dello stato. Sotto l'impulso dei riformisti, il governo Nazif intende permettere alle banche straniere di acquisire quote ulteriori nel capitale degli istituti di credito di interesse pubblico (anche se il controllo rimarrà, per il momento, nelle mani del governo). La vendita di quote rilevanti delle principali banche del Paese consentirà al governo di reperire risorse preziose da destinare a vari progetti, quali la ristrutturazione amministrativa e finanziaria del settore bancario stesso.

Privatizzazioni

Il governo ha provveduto a varare una serie di misure innovative, volte a garantire una maggiore apertura verso l'esterno di un sistema finora piuttosto chiuso e conservatore. I ministri delle finanze, degli investimenti, dell'industria e del commercio estero hanno dichiarato che il loro fine è quello di creare condizioni favorevoli per l'industria nazionale, in modo da consentire la produzione di merci di qualità a prezzi più bassi. I ministri riformisti sostengono che si debba attuare una politica economica capace di rilanciare il settore privato, le cui potenzialità sono state limitate da una legislazione che li penalizzava. Il governo egiziano ha decretato una riduzione significativa del livello delle tariffe, portando l'entità media dei dazi doganali da 15% a 9%. Tale decisione è motivata anche dalla necessità di rispettare gli obblighi che l'Egitto ha contratto nei confronti dell'Unione Europea (UE) e dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC). L'impatto immediato della riforma comporterà un onere significativo per il Paese in quanto priverà le casse egiziane di introiti per USD 480 milioni, pari a 1/5 delle entrate annuali scaturite dai dazi. La normativa su dazi e tariffe riflette l'orientamento dell'esecutivo di promuovere una maggiore partecipazione del settore privato nell'economia, in modo da creare le condizioni per nuovi investimenti.

Tavola 23 Inserto economia e banche, Egitto

Povert  e ruolo delle fondazioni in Iran

Redditi

L'Iran   il secondo Paese produttore di petrolio al mondo e possiede la seconda riserva di gas naturale esistente sulla terra, oltre a ferro, rame e carbone. Purtroppo tutta questa ricchezza di minerali e di petrolio non corrisponde ad un'eguale ricchezza d'infrastrutture. Iniziato un processo d'industrializzazione nel periodo compreso tra il 1960 e il 1977, finanziato dai proventi della vendita del petrolio, non   stato per  accompagnato dalla costruzione d'adeguate infrastrutture e da un sufficiente sviluppo dell'agricoltura. Il Paese cos  in realt  si   retto per tutti questi anni e continua a farlo, quasi esclusivamente sulla ricchezza derivante dal greggio (90%). L'attuale economia non   solida e la maggioranza della popolazione vive grazie ad un'agricoltura arretrata e priva dei mezzi tecnologici necessari, riuscendo cos  a ricavarne il minimo guadagno. Gli altri problemi economici di questo Paese si possono ritrovare nell'elevato debito con l'estero; nell'alto livello di povert  di molti strati della popolazione; nell'elevata spesa statale per l'importazione di beni primari; nel largo ed inefficiente settore pubblico e nel monopolio di Stato su tanti prodotti; nelle sanzioni internazionali e nell'isolamento; nella partecipazione statale di quasi tutte le attivit  economiche importanti per la Nazione. La globalizzazione   riuscita a scardinare lo status quo dall'interno, agendo su molte delle convenzioni sociali. Ad esempio oggi internet conta circa 7 milioni di utenti, moltissimi dispongono di antenne satellitari e riescono ad evitare la censura. Si pubblicano circa 800 tra giornali e riviste, oltre il 60% degli iscritti alle universit  e dei laureati sono donne e nelle campagne pi  del 65% della popolazione   alfabetizzata. Ma ha ancora un reddito pro capite molto basso, in quanto il prorompente sviluppo demografico ha portato ad un aumento di 30 milioni di persone rispetto a 25 anni fa. Ogni anno ci sono circa 800.000 giovani da collocare sul mercato del lavoro, con un tasso di disoccupazione reale del 20%.

Banche

Il piano quinquennale che sarebbe dovuto iniziare nel 2000 prevedeva la fine del monopolio statale del settore bancario e assicurativo e la concessione della licenza a numerose banche e compagnie assicurative private. L'assetto dell'economia iraniana   tuttavia molto lontano da poter vedere l'effettiva attuazione del Piano Quinquennale. In Iran il ruolo dello stato   stato solo rimpiazzato da quello delle Fondazioni, le Bonyad, le istituzioni che dopo la rivoluzione islamica del 1979 hanno incamerato la maggior parte dei beni dello Sci . Esse rappresentano addirittura il 40% dell'economia. Nel 1979 il controllo dell'economia era in mano per l'85% allo Sci  e ad altre 200 famiglie, nel 2003 sono le fondazioni a controllare l'80% dell'economia. Questo universo di Fondazioni riesce a intrecciare e conciliare diverse istanze e interessi: economia, finanza, potere politico, religioso, legami di clan, tutti riuniti intorno a miliardi di fatturato, milioni di dipendenti e affiliati. Le Bonyad sono al centro di un giro d'affari notevole, partecipano in grandi propriet  terriere, immobiliari, industrie, alberghi e infrastrutture. Da esse dipende anche tutta una serie di sussidi ed elargizioni che ha dato vita ad una specie di "stato sociale" molto particolare, ad esempio sostengono economicamente i diseredati, le famiglie delle vittime della guerra contro l'Iraq, donano posti di lavoro, alloggi popolari, assistenza sanitaria, borse di studio, trovano collocazione ai pasdaran quando non indossano pi  la divisa. Il clero   dunque legato in modo inscindibile all'attivit  finanziaria e al giorno d'oggi il mullah non   certo solo una carica religiosa, ma comprende spesso anche incarichi quali, amministratore e commerciante.

Privatizzazioni

La legge sulle privatizzazioni del 1991   servita solo a vendere a prezzo stracciato le aziende statali agli imprenditori vicini al potere e la piazza iraniana   rimasta sostanzialmente fuori della portata degli investitori esteri. Qualche spiraglio si   aperto nell'autunno del 2004 dopo l'introduzione del nuovo regolamento che consente un maggiore ingresso agli stranieri. L'Unione Europea   il principale partner commerciale dell'Iran sia per import che per export. Esattamente come al tempo dell'Impero Persiano, solo che oggi non si esportano sete preziose ma prodotti petroliferi (circa l'80% dell'export verso l'UE). Dall'UE arrivano invece beni pi  diversificati ma soprattutto macchinari industriali e tecnologia.

Libano: sviluppo economico incerto e sperequazione sociale

Redditi

Secondo i rapporti economici della Banca Audi, l'economia cresce ad un tasso appena superiore al 2% ed è guidata principalmente da due fattori: la crescita dei consumi dell'Amministrazione, stimata intorno al 7%, e quella della domanda estera di beni, con un aumento delle esportazioni del 35% circa. Questo sviluppo è dettato dallo scarso livello della domanda interna. Il Libano è classificato a livello internazionale come un Paese «mediamente sviluppato». In Libano la povertà ha un volto diverso rispetto a quella dei Paesi classificati come «molto poveri». In Libano, la disuguaglianza sociale ha un fondamento storico che risale molto indietro nel tempo. La disparità sociale è associata alla disparità regionale, risalente al tempo del passaggio al capitalismo, iniziato al centro del Paese con decenni di anticipo rispetto alle regioni periferiche. Le quattro maggiori aree di disparità sono le seguenti: • disparità nella diversificazione e consistenza delle attività economiche (numero e tipo di istituzioni, di attività economiche, ammontare di crediti e depositi, età dei lavoratori, con un'evidente migrazione della forza lavoro verso la capitale); • disparità nei livelli di sviluppo umano (tassi di analfabetismo, iscrizioni scolastiche, ecc.). Questa disparità ha un notevole impatto sulla capacità produttiva e sulla diversificazione delle attività economiche; • disparità nella struttura sociale e nelle condizioni di vita (livelli di reddito, percentuale di poveri, ecc.). La struttura sociale a Beirut e al Monte Libano è diversa da quella degli altri quattro mohafaza (dipartimenti); • disparità a livello di rappresentanza politica e partecipazione ai processi decisionali (numero e diversità della rappresentanza, senso di emarginazione prevalente fra coloro che risiedono in periferia). Un'indagine dell'Amministrazione centrale di statistica nota che il 39% della popolazione residente riceve il 13,4% del reddito nazionale, mentre il 14% nella categoria di reddito superiore ne riceve il 43%.

Banche

Il fiorente e potente settore bancario possiede un'elevata percentuale della ricchezza nazionale libanese. Adottando adeguate politiche economiche e sociali, queste risorse finanziarie potrebbero essere utilizzate per la redistribuzione della ricchezza e per la riduzione delle disparità settoriali, sociali e regionali. Purtroppo la situazione attuale è esattamente il contrario. Per settore i crediti sono stati così distribuiti (marzo 2000): commercio e servizi (44,5%); costruzioni (21,5%); industria (12,9%); agricoltura (1,47%). Questa distribuzione rafforza la distorsione settoriale e l'emarginazione dell'agricoltura e dell'industria, e quindi l'emarginazione sociale ed economica delle regioni rurali. I dati della Banca centrale relativi al primo trimestre del 2000 indicano che meno dell'1% dei beneficiari dei crediti (762 possessori di conti bancari) ha ricevuto il 50,5% dei crediti globali (stimati in 16 miliardi di dollari – marzo 2000), mentre il 47% ne ha ricevuto solo il 2,6%. Il settore bancario libanese conta su 65 banche con 789 filiali e 15.084 addetti. Negli ultimi anni il numero degli istituti è andato progressivamente diminuendo, passando da 87 del 1997 agli attuali 65. In controtendenza, invece, il numero degli sportelli, cresciuto a 789 rispetto a 656 del 1997. Ben 454 sportelli sono attivi a Beirut. Delle banche presenti nel Paese, 37 sono a maggioranza libanese, 11 araba e 9 straniera.

Privatizzazioni

I Paesi del Golfo, i cui petroldollari fanno molto comodo alle dissestate casse libanesi, sono interessati ad investire nel Paese, attratti dalla politica di privatizzazioni e liberalizzazioni pensata dal governo. Queste scelte di politica economica sono sempre state contrastate anche all'interno del governo perché non è visto di buon occhio un passaggio in mani straniere di alcuni settori economici fondamentali per l'economia libanese. La riduzione dell'indebitamento libanese è stata la più accentuata tra tutti i Paesi del medio Oriente e del Nord Africa. Il miglioramento nella situazione finanziaria pubblica è dovuto, in larga parte, al concretizzarsi dei c.d. «accordi di Parigi II». La conferenza «Paris II» fu indetta nel 2002 e vide la partecipazione di Stati e compagnie di credito private interessati ad investire in determinati Paesi in via di sviluppo. La forte rivalità interna ha compromesso il piano d'aiuti provenienti dall'estero. Nel 2004, dei 4.4 miliardi di dollari, infatti, soltanto 2,4 sono stati conferiti al governo libanese. I donatori, che si erano impegnati durante la conferenza adesso, mostrano riluttanza nel concedere i finanziamenti previsti a causa del rallentamento nel piano di riforme e privatizzazioni fatto registrare in quest'ultimo periodo.

Marocco: povertà ed elefantiasi della burocrazia statale

Redditi

Il reddito pro capite marocchino nel 2003 ha raggiunto i 1.531 USD, quota pesantemente al di sotto del 75% della media dei Paesi dell'Unione Araba del Maghreb. Il Paese soffre di una serie di problemi socioeconomici come povertà, sovraffollamento urbano, inadeguate infrastrutture edilizie, un basso tasso di alfabetizzazione, in specie tra le donne. Il problema principale rimane la mancanza di posti di lavoro, tra disoccupati e sottoccupati si raggiunge una stima del 23% della forza lavoro, e si prevedono percentuali peggiori. Si stima che ogni anno raggiungano il mercato del lavoro circa 30.000 giovani, a fronte di una creazione di soli 20.000 posti. Il Governo resta determinato a perseguire gli obiettivi di fondo, tesi al generale miglioramento delle condizioni del Paese sia in campo sociale (alfabetizzazione della popolazione, servizi sanitari, potenziamento del ruolo della società civile, ecc.) che in materia economica ove si riscontra un progressivo miglioramento delle condizioni di impresa. Si consolida quindi lo sforzo riformatore volto a creare un quadro di riferimento giuridico, amministrativo ed economico in grado di sostenere il ruolo del Marocco sullo scenario regionale, nella prospettiva della creazione dell'Area di Libero Scambio Euro – Mediterranea, la cui realizzazione è fissata al 2012. In tale prospettiva va anche letta la recente conclusione dell'Accordo per la creazione di una "Area di Libero Scambio" tra Marocco e gli USA.

Banche

Il sistema bancario è costituito da 14 banche commerciali, la maggior parte delle quali parzialmente possedute da banche europee, per il quale, in ottemperanza all'accordo di liberalizzazione economica siglato di recente con la Ue, il governo dovrà rimuovere entro il 2012 il limite del 49% delle partecipazioni di capitali stranieri nel settore. La borsa marocchina si presenta come una tra le più moderne ed efficienti dell'area e una delle poche a permettere delle partecipazioni straniere, sebbene sia limitata nelle dimensioni, quotando solamente 60 società.

Privatizzazioni

Una delle priorità del Paese resta il controllo della spesa fiscale, i deficit in questione riflettono un settore pubblico appesantito e dilatato. I salari pubblici contano per oltre la metà delle spese statali, conseguenza della decisione di impiegare i laureati che non hanno occupazione nel servizio civile. Inoltre ci sono difficoltà a tagliare la spesa pubblica essendo lo stato l'unico fornitore dei necessari capitali per gli investimenti. Si è cercato di rendere migliore la situazione per mezzo di interventi di privatizzazione delle imprese statali. Nel 1993, 114 imprese sono state selezionate per una possibile vendita e nel 2004 metà di esse sono state effettivamente dimesse. La recente promulgazione della Mudawana, il nuovo diritto famiglia, e del nuovo Diritto del Lavoro confermano la determinazione delle Autorità del Marocco nel procedere sulla strada della liberalizzazione economica e della democratizzazione politica.

Siria: petrolio e assistenzialismo

Redditi

Per quanto riguarda l'economia interna, le statistiche parlano di un aumento del 20% dei salari pubblici. Nel 2003 è emersa una crescita del 3,2, la maggior parte riguardante il settore pubblico, sostenuto dall'estrazione del petrolio. Una delle necessità più impellenti della Siria è la riforma del sistema economico attraverso la riduzione delle inefficienze statali e la razionalizzazione del sistema assistenziale. Inoltre, l'instabilità politica siriana e le continue minacce di guerra non offrono la sicurezza necessaria per attirare investitori e capitali esteri. Senza riforme economiche e soprattutto politiche, il Pil siriano sembra essere destinato, per i prossimi due anni, a restare sotto il 2%. La Siria ha bisogno di una nuova opportunità di riallacciare i rapporti politici ed economici con l'Occidente. Rapporti bruscamente peggiorati nel settembre scorso, quando il governo francese si schierò in prima fila insieme agli Stati Uniti per l'approvazione da parte del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite della risoluzione 1559, che condannava le ingerenze di Damasco nella politica interna libanese. La Siria infatti, dalla fine della guerra civile libanese, continua ad avere parte dell'esercito dispiegato sul territorio del proprio vicino con il pretesto di aiutare Beirut nel mantenimento del controllo del territorio. Damasco ha inoltre imposto la ricandidatura del presidente libanese Lahoud, anticostituzionale e avversata dall'ex premier Hariri ucciso il 14 febbraio nell'attentato più grave posto in atto nel cuore della capitale libanese dalla fine della guerra civile. Una riforma economica non sarà tuttavia facile da attuare, dato che ormai l'assistenzialismo statale è un elemento ben radicato nella società siriana, né tanto meno sarà facile ottenere il consenso della popolazione, poiché la maggioranza delle attività economiche e dei posti di lavoro dipendono dai sussidi statali.

Banche

I prestiti delle banche commerciali al governo sono cresciuti del 3,7% nei primi due trimestri del 2003, una crescita alquanto variabile, dimostrando un andamento fiscale deteriorato. La maggior parte delle banche del Paese sono state costrette a fare prestiti al governo nonostante i loro problemi finanziari e di margine di liquidità. I prestiti ai settori privati sono aumentati lo scorso anno dal 3,8% al 5,5%, ricordando che esiste un notevole flusso finanziario privato destinato ad alimentare l'economia del vicino Libano (anche fino al 40% del reddito nazionale). Gli investitori hanno il diritto di assicurare i fondi investiti contro i rischi non-commerciali presso l'Arab Establishment for Investment Insurance o presso qualunque altra società di assicurazione. La politica creditizia verso l'industria è improntata alla parziale copertura degli oneri finanziari da parte dello Stato attraverso la Banca Pubblica Siriana per linee di credito superiori al milione di dollari destinate ad investimenti nel settore. Oggi, ad esempio su un tasso del 11% lo Stato copre 5 punti percentuali.

Privatizzazioni

Al governo del partito Ba'th* manca una visione per le riforme capitaliste. Le agenzie di pianificazione economica si espongono molto e fanno propaganda anche attraverso i media proponendo di liberalizzare l'economia siriana entro il 2010, ma ciò sarà molto improbabile adesso con il ridimensionamento degli aiuti da parte degli Stati Uniti e con il progressivo raffreddamento dei rapporti diplomatici con l'Unione Europea.

(*Il ba'thismo nacque in Siria ad opera di due intellettuali, l'uno cristiano, e l'altro musulmano, e tenne il suo primo congresso nel 1947. Esso aspirava a riformare il mondo arabo lungo le vie maeestre del nazionalismo socialismo: le sue parole d'ordine erano "unità, libertà e socialismo". Il nazionalismo del ba'th era radicalmente etnico e rifiutava di riconoscere i confini degli stati e delle nazioni, credendo invece in un'unità sovranazionale di tutti i popoli arabi - che tali si riconoscevano per comunità di lingua, di cultura, di storia e di tradizione. Il Ba'th arabo nasce come un movimento nazionalista che si volge verso tutti gli arabi, e solo arabi, qualunque sia la loro confessione religiosa o il loro rito. Nel 1963 il partito ba'th divenne l'unico partito dominante siriano fino ai giorni nostri.)

Il Sudan ha conosciuto solo 10 anni di pace dalla sua indipendenza nel 1956

Redditi

Sul fronte economico l'industria del petrolio sudanese dovrebbe crescere nel corso del 2005 e a livello statale i proventi del petrolio saranno divisi equamente tra due governi, il 50% andrà a Khartoum, il 42% al sud ed il restante diviso in quattro porzioni del 2% ciascuna, da distribuire nella regione centrale del Paese. I proventi fiscali saranno invece ripartiti in base a criteri di popolazione, sviluppo e posizione geografica. La Cina, il maggior investitore internazionale nell'industria petrolifera del Sudan e membro permanente del Consiglio di Sicurezza dell'Onu continuerà ovviamente ad opporsi all'idea di imporre pesanti sanzioni sull'industria del petrolio. Tuttavia il conflitto nel Darfur non ostacola direttamente le operazioni petrolifere e con l'accordo fra il governo e il Sudan People Liberation Movement/Army (SPLM/A) è probabile che il settore petrolifero attragga nuovi investimenti. Il successo dell'accordo di pace in ogni caso dipenderà molto dalle garanzie internazionali e dalla continua pressione esercitata sul governo sudanese; un fallimento dell'accordo avrebbe invece gravissime conseguenze per il benessere della popolazione civile sudanese e per il futuro economico del Paese. L'ONU ha inviato aiuti umanitari per circa 2.4 milioni di sudanesi, soprattutto nel sud del Paese, martoriato dalla guerra e dalla fame. In Sudan, Paese che ha conosciuto solo 10 anni di pace dalla sua indipendenza nel 1956, la malnutrizione acuta in certe aree colpisce il 40 per cento della popolazione.

Banche

Negli accordi di pace tra il Nord ed il Sud è stato previsto un sistema bancario doppio, suddiviso in un sistema islamico al Nord – non autorizzato a praticare interessi – ed un sistema occidentale al Sud, mentre una nuova moneta nazionale verrà presto introdotta. Come obiettivo di medio periodo le autorità monetarie sudanesi si prefiggono nel prossimo biennio di sviluppare la domanda di credito da parte del settore privato.

Privatizzazioni

Secondo il FMI, che supervisiona il programma economico 1999-2001 senza finanziarlo, l'economia sudanese è migliorata, ma necessita di ulteriori tagli e privatizzazioni. Maggiori privatizzazioni saranno possibili quando la pacificazione interna potrà diventare la premessa per una concreta stabilità nel territorio, che di certo consentirà al Sudan di evolversi dall'attuale condizione di sottosviluppo e di gestire più razionalmente l'economia nazionale. Il petrolio costituisce il 70% delle esportazioni e concorre a bilanciare gli altri settori produttivi, ma il Paese ha anche un forte indebitamento dovuto alle spese militari, che incidono per il 180% del PIL e che, oltre ad assorbire gli introiti della maggiore risorsa sudanese, impediscono anche di stanziare fondi in investimenti di natura sociale.

La Tunisia è uno dei migliori partner dell'Unione Europea, specializzata nel lavoro conto terzi

Redditi

I redditi tunisini dipendono strettamente dallo sviluppo dei rapporti economici con la UE. Gli scambi con la UE coprono, infatti, l'80% delle esportazioni e circa il 70% delle importazioni della Tunisia. La Tunisia è uno dei maggiori beneficiari del programma MEDA, il principale strumento della cooperazione economica e finanziaria del partenariato euro-mediterraneo, con una media annua di 85 milioni di euro. In più, la Tunisia beneficia dei prestiti della BEI (Banca Europea per gli Investimenti), che ha elargito dal 1997 ad oggi 1.431 milioni di euro per rafforzare e sviluppare le infrastrutture economiche, i trasporti (ferrovie, strade, la metropolitana di Tunisi), l'energia (reti di fornitura di elettricità e gas), la protezione ambientale e l'aiuto al settore privato. In conclusione, la Tunisia ha dunque realizzato una buona performance nell'ambito del processo di Barcellona e dell'Accordo d'Associazione, aprendo la sua economia al libero scambio, ed ha utilizzato in modo ottimale sia i fondi messi a disposizione dall'Unione tramite il programma MEDA che i fondi della BEI. Tra le varie politiche attuate, il governo ha cercato in primo luogo di innalzare il livello d'istruzione, con una più diffusa alfabetizzazione, promuovendo la scolarizzazione primaria e secondaria, e di risanare la sanità. Attraverso poi un controllo delle nascite e l'innalzamento degli standard di vita si è verificato un notevole aumento della speranza di vita e una stabilizzazione della crescita demografica. Tali progressi vanno naturalmente inquadrati in una situazione di confronto con gli altri Paesi arabi, l'analfabetismo ad esempio resta un problema molto diffuso che coinvolge quasi un terzo della popolazione, così come la disoccupazione oltre il 15%; o i prezzi dei salari minimi, superiori a quelli medi di Paesi simili ma ancora incredibilmente bassi in relazione alla produttività. I salari nel settore privato fanno riferimento ad un contratto collettivo di settore, e alla libera negoziazione tra le parti; in ogni caso la retribuzione non può essere inferiore allo SMIG (salario minimo interprofessionale garantito). È diffuso il sistema di calcolare una parte della retribuzione in relazione alla produttività. Attualmente lo SMIG è di 189,200 TND (poco più di 290.000 Lit) per contratti di 48 ore settimanali, e di 158,771 TND per rapporti che prevedono 40 ore settimanali. I contributi previdenziali da versare alla CNSS (Cassa Nazionale di Sicurezza Sociale) assieme agli altri versamenti vengono tratti dalla fonte dal datore di lavoro, ed ammontano a circa il 36% del salario. Nel lavoro c'è molta rotazione perché è possibile far effettuare al lavoratore un periodo di 12 mesi, dopo il quale questi può essere dimesso senza alcun preavviso.

Banche

In particolare, il settore bancario rappresenta l'aspetto più importante dell'intero processo di liberalizzazione: mentre la Banque du Sud è al centro di molteplici progetti di acquisizione, emerge chiaramente la strategia governativa per le banche, con l'obiettivo di ridurre il peso dei crediti irrecuperabili, di rafforzare gli standard operativi e di favorire la fusione fra i vari attori del settore, così da poter affrontare adeguatamente la prossima apertura alla competizione straniera, come previsto da accordi con OMC e EU. Il sistema bancario tunisino, oltre alla Banca Centrale comprende 13 banche commerciali di cui 7 parastatali, 8 banche di sviluppo, di cui due statali e 8 banche offshore, numerosi istituti finanziari sia pubblici che privati. I tassi di interesse bancari risultano essere tendenzialmente rigidi, e la differenza tra i tassi della Banca Centrale e quelli di mercato è costante, anche in virtù di un tacito accordo tra le banche. Sebbene il suo peso tenda a ridursi, per il sistema creditizio è molto rilevante il settore manifatturiero, che da solo fruisce di oltre un terzo dei crediti totali. La Banque Tunisienne De Solidarité (BTS) concede Micro crediti senza richiedere garanzie materiali con queste formule : DT 33.000 massimo elargito su una richiesta di 50.000 TND, ma 10.000 TND massimo a chi ha una attività artigianale avviata.

Privatizzazioni

Sul processo di privatizzazione la chiarezza da parte del regime è ben poca: 13 aziende statali nei primi 8 mesi del 2003 sarebbero state vendute per l'equivalente di 20 milioni di dollari, ma nessuno sa quali siano queste imprese, in che modo si sia svolta l'operazione ecc. Comunque si tratterebbe di "pesci piccoli", tanto che le principali imprese oggetto del desiderio da parte degli investitori stranieri sarebbero ancora in mano allo stato e le entrate provenienti dalle privatizzazioni sarebbero in diminuzione rispetto agli anni passati.

Turchia verso l'integrazione con L'Europa

Redditi

Il 17 dicembre 2004 rimarrà una data impressa nella storia, il Consiglio d'Europa presieduto dal Primo Ministro olandese Balkenende ha dato il via libera ad i negoziati per l'ammissione della Turchia all'Unione Europa, negoziati che partiranno ufficialmente il 3 Ottobre del 2005. Seguire le indicazioni del FMI in questo momento è molto importante per la Turchia, poiché negli ultimi mesi sono iniziati gli incontri per la formulazione di un nuovo accordo secondo il quale per i prossimi tre anni questi farà accreditare al governo turco un nuovo prestito, essenziale per la prosperità economica nazionale e per spingere gli investitori ad inserire nuovi capitali nel mercato interno. Il bilancio dello Stato, tra l'altro, prevede un'eccedenza che escludendo gli interessi maturati sui pagamenti da eseguire equivale al 6,5% del P.I.L. Il disavanzo sul bilancio generale dovrebbe attestarsi alla fine del 2005 intorno a 19,6 miliardi di dollari, meno di quanto preventivato ad inizio 2004. Il guadagno eccedente dovrebbe attestarsi intorno 24.042 migliaia di miliardi di lire turche, ossia leggermente maggiore rispetto ai 21.219 migliaia di miliardi di lire con cui verrà chiuso il 2004. Il bilancio dello Stato fino ad oggi conseguito è stato maggiore rispetto alle precedenti attese: questo si deve soprattutto all'aumento del P.I.L. reale che ha favorito un innalzamento medio dei redditi sulle imposte e un abbassamento dei pagamenti d'interesse. I tassi d'interessi sono caduti, causando un irrigidimento del valore nominale della Lira turca che ha portato ad un abbassamento degli interessi sui debiti del governo. Il debito in eccedenza del governo si è stabilizzato su 200 miliardi di dollari, vale a dire l'equivalente del 70% del P.I.L. nazionale. Il governo si aspetta un nuovo aumento del Prodotto Interno Lordo per il 2005 del 5%. Le previsioni del governo per i prossimi anni sono un aumento dell'inflazione pari all'8% e un aumento del deficit di stato corrente del 4%. Il reddito sulle imposte è destinato ad aumentare del 9,6% in termini reali, o sia in lire turche di 118.950 di migliaia di miliardi di lire turche. Parte di questi aumenti sono da addebitarsi alla sempre più forte e robusta economia del Paese. Il costo della vita in Turchia è indicato a livello 81, secondo un parametro che vede gli Stati Uniti a quota 100 e, ad esempio, l'Italia a quota 88, mentre il costo del lavoro è indicato a livello 29, secondo un parametro che vede l'Italia al centro con quota 100, e gli Stati Uniti a quota 134.

Banche

Il Governo e la Banca Centrale, hanno deciso di anticipare il cambio di valuta per cercare di approfittare della rapida caduta dell'inflazione che sotto il programma messo a punto dal FMI ha aiutato la Turchia a migliorare la situazione economica dopo la crisi del 2001. Per la prima volta dal 1972 l'inflazione si attestata sulla soglia del 10%, cosa che è sorprendente pensando che solo all'inizio del 2002 l'inflazione annuale in Turchia si attestava a più del 70%.

Privatizzazioni

Privatizzazione dell'istruzione: la riforma scolastica passata in Parlamento il 13 maggio 2004, consentirà ai diplomati provenienti da scuole private religiose e ai predicatori delle moschee di iscriversi a tutte le facoltà universitarie, e non solo a quella di teologia, e di entrare nella pubblica amministrazione. I militari hanno invocato la difesa della laicità dello Stato e hanno trovato sostegno nel Presidente della Repubblica, che ha paventato il ricorso al potere di veto per evitare la promulgazione della legge.

Etiopia, carestie ed economia arcaica

Redditi

La siccità e l'incremento delle nascite peggiora la situazione del Paese. Circa 8 milioni di persone sono coinvolte nei progetti di sostegno dell'ONU. L'economia etiopica è fondamentalmente squilibrata a causa di una carenza di informazioni che produce uno scontro tra domanda e offerta interna. A parere degli esperti, il problema sostanziale per incoraggiare il mercato è quello di mobilitare le risorse interne del Paese, in particolare costruendo infrastrutture, pianificando le strategie industriali e la stabilità, e numerosi economisti ritengono che il punto di partenza debba essere il rilancio dell'agricoltura sommato a quello industriale. Purtroppo il rapporto tra superficie coltivata e numero di abitanti continua a diminuire – ora è sugli 0,2 ettari – per cui la dimensione media dei poderi si restringe sempre più. Per contrastare questa tendenza bisognerebbe aumentare la produttività per ettaro attraverso l'uso di sementi speciali adatte ai diversi tipi di terreno, una migliore irrigazione, l'uso di biotecnologie e soprattutto un migliore accesso dei prodotti ai mercati. Tutto ciò implica però un elevato grado di investimenti che né i contadini né lo stato possono attualmente permettersi. D'altronde il governo teme che, con la privatizzazione delle terre, molti contadini vendano i propri lotti e si trasferiscano nei grossi centri abitati. Qui andrebbero ad ingrossare le file dei disoccupati dato che manca un settore industriale in grado di assorbirli. Si è cercato pertanto di risolvere il problema tramite un grandioso piano di rilocalizzazione che prevede il trasferimento di più di 2 milioni di contadini in aree scarsamente coltivate. Il piano però ha finora incontrato molte resistenze e pochi successi. Il vero problema dell'Etiopia continua a rimanere la crescita quasi esponenziale della popolazione che in 20 anni è più che raddoppiata passando dai 30 milioni del 1984 ai 70 milioni attuali con un tasso di fertilità di 5,4 figli per donna. In buona sostanza una situazione economica, sociale e sanitaria disastrosa di fronte a cui la comunità internazionale sta cercando di porre rimedio in vario modo, sia con fondi immediati che attraverso progetti a medio-lungo termine. Lo scorso mese di novembre la Commissione Europea ha lanciato un finanziamento di 180 milioni di euro su dieci anni per la fornitura di acqua potabile alle molte aree rurali che ancora ne sono sprovviste. La Banca Mondiale ha invece sbloccato poco prima di Natale 25 milioni di dollari destinati al sostegno del settore privato in Etiopia e all'aumento della sua competitività sia all'interno che sui mercati internazionali. Questo implica una progressiva liberalizzazione di certi settori dell'economia – a partire da quello agrario – di cui lo Stato detiene ancora il monopolio. Vi sono poi altri due progetti finanziati dall'African Development Fund (ADF).

Banche

Gli imprenditori privati hanno sinora riscontrato notevoli difficoltà ad avere accesso al credito bancario locale e hanno limitato accesso a finanziamenti su mercati esteri. Manca una Borsa valori. Il possesso del terreno non conferisce diritto di proprietà. I terreni sono di esclusiva proprietà statale e vengono concessi in affitto (lease) per lunghi periodi, con canoni che risultano elevati nell'area della capitale. I terreni non sono accettati dal sistema bancario come forma di garanzia.

Privatizzazioni

La situazione economica, sociale e sanitaria in Etiopia è disastrosa e la comunità internazionale sta cercando di porvi rimedio in vario modo, sia con fondi immediati che attraverso progetti a medio-lungo termine. Lo scorso mese di novembre la Commissione Europea ha lanciato un finanziamento di 180 milioni di euro su dieci anni per la fornitura di acqua potabile alle molte aree rurali che ancora ne sono sprovviste. La Banca Mondiale ha invece sbloccato poco prima di Natale 25 milioni di dollari destinati al sostegno del settore privato in Etiopia e all'aumento della sua competitività sia all'interno che sui mercati internazionali. Questo implica una progressiva liberalizzazione di certi settori dell'economia – a partire da quello agrario – di cui lo Stato detiene ancora il monopolio. Vi sono poi altri due progetti finanziati dall'African Development Fund (ADF). Il primo prevede un consistente contributo di 32 milioni di dollari per l'ampliamento delle centrali e della rete elettrica in cooperazione con il vicino stato di Gibuti, mentre il secondo un più modesto apporto di 1,5 milioni di dollari per promuovere lo sfruttamento delle ancor poco esplorate risorse ittiche del Paese.

Senegal: Riduzione della povertà ed economia informale

Redditi

A partire dalla fine degli anni '90 le istituzioni di Bretton Woods hanno lanciato una nuova politica di riduzione della povertà che dovrebbe rendere finalmente protagonisti i Paesi in via di sviluppo e le loro società civili. Insieme ad una settantina di Paesi, il Senegal si è impegnato a produrre ed attuare una strategia complessiva di riduzione della povertà che nel dicembre del 2004 ha ottenuto il primo finanziamento da parte della Banca Mondiale. Già nel 2002 lo staff di Banca Mondiale (BM) e Fondo Monetario Internazionale (FMI) ha approvato il Document de Strategie de Reduction de la Pauvreté (Dsrp) del Senegal. Dakar, la capitale del Senegal, brulica tutto il giorno di gente affaccendata, un via vai di persone che invadono le strade, un turbinio coloratissimo e rumoroso di uomini, donne, bambini indaffarati in mille attività. La strada è il luogo dell'informale, di quell'economia popolare di sussistenza che si regge su piccole attività e inesauribili commerci. È il luogo della fantasia, dell'ingegnosa operosità di chi vive di espedienti, dell'inventiva e della débrouillardise, l'arte di arrangiarsi, che in Africa ha raggiunto le sue migliori espressioni. Che oggi vanno ben al di là della capacità di sopravvivere con "i mezzi di bordo", come si sente ripetere spesso. L'informale, secondo l'Ufficio internazionale del lavoro, fornisce almeno la metà dei posti di lavoro nella maggior parte dei Paesi in via di sviluppo, e arriva a creare il 90 per cento di nuovi impieghi nelle grandi metropoli dell'Africa sub-sahariana. Questo perché risponde con flessibilità ai bisogni dei poveri, dei disoccupati, degli esclusi, ovvero della grande maggioranza della popolazione. Mostrando, tra l'altro, una straordinaria capacità simbiotica, di immedesimazione cioè nella cultura e negli umori della società, nei problemi e nei bisogni della gente, ai quali fornisce risposte pertinenti e articolate.

Banche

La solidarietà africana, attraverso le Tontine, forme di microcredito tradizionale o, piuttosto, casse di solidarietà fondate su legami di vicinanza e di controllo sociale, continua a funzionare. Ed è proprio appoggiandosi su questo sistema che Enda-Tiers Monde (Environnement et Développement du Tiers Monde, Ambiente e sviluppo del Terzo Mondo), un'organizzazione non governativa nata a Dakar a metà degli anni Settanta, è riuscita a organizzare e a mettere in rete esperienze spontanee, rendendole più strutturate ed efficaci. Informale e microcredito sono oggi, in molte parti d'Africa, i pilastri di un'economia popolare e di un sistema sociale in cui trovano posto anche coloro che sono stati esclusi dal mercato e dalle banche.

Privatizzazioni

Fra la deposizione del Dsrp definitivo e l'approvazione da parte della BM e del FMI sono trascorsi circa otto mesi, durante i quali il FMI ha insistito sull'attuazione di alcune rilevanti misure di aggiustamento strutturale concertate al di fuori del Dsrp e senza la partecipazione della società civile. Prima ancora di passare alla fase di attuazione, il Dsrp è stato quindi fortemente delegittimato proprio dagli stessi ideatori della partecipazione allargata. Dal 2002 ad oggi l'attuazione del Dsrp è stata continuamente ostacolata dai numerosi e tormentati tentativi di privatizzare due grandi imprese parastatali la SENELEC, per il settore energetico e la SONACOS, per il settore arachidiero. In entrambi i casi sono state avviate diverse trattative puntualmente fallite, nel caso della SONACOS nel dicembre scorso si è giunti ad una cessione provvisoria del 69,9% delle azioni statali al consorzio diretto da Advens, società creata dall'unione della società belga De Smet, da Sofitex filiale del gruppo francese Dagris e dalla Société de Participation Industrielle (SPI) che raggruppa più del 95% del personale della SONACOS. BM e FMI hanno vincolato la liberazione delle risorse finanziarie previste all'esecuzione delle direttive di privatizzazione impartite al di fuori della concertazione nazionale del Dsrp.

In Kenya malnutrizione, carestie e AIDS ostacolano il processo di sviluppo economico.

Redditi

Il cammino del Kenya verso lo sviluppo prosegue con nuovi investimenti nel settore scolastico e in quello turistico, mentre continua la lotta alla corruzione. Ma malnutrizione, sfruttamento del lavoro dei bambini e AIDS ostacolano il processo. I danni provocati dall'HIV e dall'AIDS sono una delle cause principali dell'altissimo tasso di lavoro minorile del Kenya, poiché molti bambini e ragazzi rimangono orfani molto giovani e devono occuparsi di fratelli e sorelle più piccoli, o contribuire comunque alle spese dei nuclei familiari senza adulti. Per comprendere meglio l'importanza del problema, basta ricordare che su una popolazione di circa 31.500.000 abitanti, le persone contagiate da HIV/AIDS sono 2 milioni e mezzo (tra gli 0 e i 49 anni), di cui 220 mila sono minori di 14 anni. Resta poi diffuso il problema della corruzione: in base ad un sondaggio svolto dalle Nazioni Unite, il Kenya risulta essere il Paese più corrotto di tutta l'Africa, nonostante il programma governativo di lotta anti-corruzione. La malnutrizione rappresenta già oggi una delle piaghe che più colpisce il Kenya. L'11% dei neonati soffre di malnutrizione alla nascita, mentre il 21% dei bambini sotto i 5 anni soffre di malnutrizione (moderata e grave) e il 35% di ritardo nella crescita (moderato e grave).

Banche

In Kenya si è sviluppato un sistema misto tra banche statali e banche private. Il sistema bancario si è sviluppato sotto il colonialismo con banche di proprietà del Paese colonizzatore; questo sistema è sopravvissuto, con qualche modifica, alla fine del colonialismo; Le banche del Kenya sono simili alle loro controparti nei Paesi sviluppati. Le banche commerciali accettano e trasferiscono depositi e concedono prestiti soprattutto a breve termine; altri intermediari finanziari, in particolare le banche statali per lo sviluppo, gestiscono il credito a lungo termine. Le banche sono spesso utilizzate per finanziare la spesa pubblica e le esportazioni.

Privatizzazioni

La Banca Mondiale ha criticato recentemente proprio l'eccessiva lentezza e cautela con cui si muove ed opera la classe dirigente, in particolare nei confronti del processo di privatizzazione dai più interpretato come una tappa fondamentale per lo sviluppo del Paese. Secondo un progetto di riforma dello stesso Governo infatti, nei prossimi anni è prevista la privatizzazione di molte imprese statali e parastatali, tra le quali la compagnia di telecomunicazioni Telekom Kenya, le Ferrovie e l'Autorità Portuale.

Il governo keniano ha recentemente concesso alla società canadese Tiomin un permesso della durata di 21 anni per lo sfruttamento di miniere di titanio lungo la costa dell'Oceano Indiano. L'accordo verrà attuato a partire dal 2006 ed è stato preceduto dalla firma di un contratto di 150 milioni di dollari, il primo contratto di questo genere dopo l'indipendenza del Kenya. Anche i contatti di cooperazione con la Cina si stanno avviando, e sono stati suggellati dal dono di 48 mila dollari fatto dall'ambasciatore cinese in Kenya a nome dell'Assemblea Popolare Nazionale della Cina.

L'ostilità bancaria

A partire dalla fine degli anni '70, quando di fronte alla crisi economica mondiale, le organizzazioni internazionali e le economie dei Paesi industrializzati iniziarono a promuovere la liberalizzazione dei mercati e la retrocessione del controllo statale sull'economia, esistono nei Paesi del Medio Oriente, del Mediterraneo e dell'area subsahariana dell'Africa due tipi di banche:

- Le banche commerciali specializzate nella raccolta del risparmio (generalmente a corto termine) e della trasformazione di questo risparmio in crediti a corto termine. Spesso le banche sono filiali di banche europee o arabe dei Paesi del golfo, ora più raramente sono banche del settore pubblico.
- Le banche per lo sviluppo che, a partire dalle linee di credito costituite con i fondi dei Paesi donatori degli aiuti multilaterali e dagli aiuti bilaterali, sono destinati al finanziamento di infrastrutture economiche e sociali necessarie allo sviluppo.

Le banche di sviluppo ed altre agenzie dello Stato spesso accordano troppo facilmente dei crediti ad alcuni Paesi, che poi non saranno mai più rimborsati. Il credito spesso è utilizzato come mezzo di clientela politica e porta i Paesi beneficiari ad accumulare una montagna di debiti. Ad esempio la crisi del 2001 in Turchia può essere ora superata solo a fronte di una politica creditizia e fiscale molto restrittiva, o l'abilità politica della leadership etiopica nel favorire il flusso di aiuti verso il proprio Paese deve comunque confrontarsi con la consapevolezza di dover rendere conto agli elettori del proprio mandato. La battaglia elettorale prevista per maggio 2005 in Etiopia sarà molto più dura quest'anno rispetto alle elezioni precedenti, anche per le scelte talvolta impopolari che il governo ha dovuto prendere in fatto di economia. La pratica del credito d'aiuto è difficile, quindi si è cominciato a pensare di restringere gli aiuti diretti dalle agenzie internazionali agli aspetti dell'emergenza, mentre i crediti derivati di Paesi donatori per lo sviluppo del settore privato sono sempre più gestiti secondo criteri di mercato dalle banche commerciali dove la consuetudine è la gestione del credito a corto termine e l'incrocio tra le risorse a breve e gli aiuti internazionali per la trasformazione di crediti a breve in crediti a medio e lungo termine comporta rischi di gestione che le giovani banche commerciali non sono in grado di gestire.

I bisogni di finanziamento delle imprese sono in effetti di due tipi:

- a) *Il finanziamento degli investimenti*, i capitali fissi, vale a dire gli attivi produttivi dell'impresa, che sono gli investimenti immobiliari e gli investimenti in beni capitali. Destinati ad appartenere all'impresa per lungo tempo, devono trovare dei finanziamenti a lungo termine. Alla base di questi finanziamenti c'è l'apporto di capitali personali dell'imprenditore, o capitali propri dell'impresa quando si tratta di società di capitali. Senza questo primo apporto, l'indebitamento per i finanziamenti è impossibile. L'intervento eventuale della banca per finanziamenti a lungo termine deve trovare delle garanzie corrispondenti e che siano altrettanto durevoli, quindi capitali personali di una certa importanza e proprietà immobiliari. Oppure le banche ricorrono all'utilizzo di linee di credito a breve, che poi possono essere ritirate in qualsiasi momento.
- b) *Il finanziamento del capitale di giro*, o il finanziamento di necessità temporanee di liquidità per ragioni commerciali, come acquisti straordinari di materia prima, stoccaggio di prodotti finiti o stagionalità della produzione: finanziamento del magazzino, scoperto di conto, forme di sconto dei crediti dei clienti, acconti per la produzione e per le risorse umane. Questo è il dominio consueto delle banche commerciali che erogano prestiti a breve, sempre a breve e brevissimo termine.

Le banche non intervengono in aiuto delle piccole e piccolissime imprese perché non lo ritengono il loro mestiere, cioè perché pensano che queste non abbiano capitali a sufficienza per garantire prestiti a lungo termine, perché i piani d'affari sono molto semplici e si limitano al mercato locale, ma le proprietà immobiliari richieste in sostituzione di *business plan* garantiti da contratti di esportazione non sempre possono essere utilizzate per i crediti, anche per motivi di legge, come nel caso dell'Etiopia. Le banche chiedono di avere accesso ad una contabilità scritta e piuttosto sofisticata e richiedono a garanzia dei titoli finanziari. In più, le banche non vogliono scendere sul terreno della piccola impresa e così non si organizzano per ideare dei metodi per controllare l'andamento dei piccoli crediti. Le banche del Marocco calcolano tra il 20% ed il 50% il rischio di non essere rimborsati per i crediti concessi alle piccole imprese, quando poi si sa che le banche del settore del microcredito, come la ENDA del Senegal registra un tasso di rimborsi pari al 97% dei crediti erogati.

Il primo Rapporto del Segretario Generale delle Nazioni Unite sul Microcredito, redatto dalla Divisione per le Politiche Sociali e lo Sviluppo del Dipartimento degli Affari Economici e Sociali, elenca alcune delle difficoltà che sono state riscontrate dalle istituzioni esistenti:

- In molti Paesi in via di sviluppo, per prima cosa i tassi d'interesse sono, nel complesso, relativamente alti, e con un oneroso premio di rischio, di modo che i tassi d'interesse per il microfinanziamento possono diventare molto alti.
- Le strutture amministrative sono di norma o fragili o rudimentali, e a volte comportano degli alti costi di transazione. Il rapporto sostiene che "Se i costi di transazione, assommati a quelli per gli alti tassi d'interesse, impongono che le operazioni in questione generano margini di profitto nell'ordine del 30% fino al 50%, non è chiaro se questo sarebbe economicamente conveniente".
- Un recente approccio alternativo al microfinanziamento favorisce la concessione dei prestiti a chiunque sia in condizione di rimborsarlo, indipendentemente dalla presentazione di un piano relativo ad una piccola attività imprenditoriale nel commercio o nel settore informale.

Il microcredito consiste di programmi che prevedono piccoli prestiti di poche centinaia di dollari, o anche meno, alle famiglie più disagiate che hanno la capacità di creare occupazione ed opportunità economiche, di inserire le donne che sono state economicamente e socialmente emarginate nelle attività produttive e di instaurare nei più poveri un sentimento di fiducia in se stessi. Il rapporto all'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ammonisce, tuttavia, a non fare affidamento su tale sistema quale strumento primario e indipendente per la riduzione della povertà.

Gli accordi informali relativi a piccoli prestiti hanno una lunga storia e hanno avuto fortuna soprattutto nelle aree rurali. Esempi di tali forme tradizionali di microfinanziamento, oltre alla già citata organizzazione senegalese, possono ancora riscontrarsi in Kenya ("*merry-go-rounds*"), Ghana (*susu*), Nigeria (*esusu*) e Malawi (*chiperegani*) e, in una forma o nell'altra, in molte parti del mondo. Tali accordi non sono solo effettivi in assenza di formali finanziamenti bancari; in alcuni casi sono a questi preferibili. I partecipanti guadagnano credibilità ed un certo livello di protezione da eventuali fluttuazioni economiche o da difficoltà familiari grazie ad un sistema sociale di mutuo sostegno. Le garanzie sono fornite congiuntamente, ed i gruppi raccolgono e divulgano informazioni di natura economica e sociale.

Solamente nell'attuale decade ha acquisito preminenza la pratica di fornire, attraverso agenzie nazionali ed internazionali, piccoli finanziamenti su vasta scala quale mezzo di lotta contro la povertà in un'era di aspettative ridotte verso il settore pubblico, e in cui l'assistenza allo sviluppo internazionale e le spese governative dimi-

nuiscono, la microfinanza offre la speranza di liberare le potenzialità imprenditoriali dei meno abbienti, e in particolare delle donne più povere, a costi modesti e con una burocrazia minima.

Per massimizzare l'indubbio successo ottenuto da molti programmi di microcredito si può prevedere di alzare i livelli dei finanziamenti a piccole imprese familiari già in grado di fornire un piccolo capitale di base, ma questa opportunità abbisogna di un rafforzamento della specializzazione delle strutture amministrative. Tali prestiti dovrebbero essere, inoltre, concessi in un contesto di accesso alla terra e dalla presenza di adeguate tecnologie, di mercati e di gruppi di mutuo sostegno e consiglio, e la microfinanza dovrebbe essere concepita come una delle componenti di una strategia generale di sostegno alle piccole rese commerciali.

Alcuni piccoli imprenditori del settore calzaturiero del Sudan indicano quale mezzo efficace per assicurare una sostenibilità di lungo termine nelle operazioni di microcredito quello di includere un servizio di mobilitazione dei risparmi, quale un sindacato di credito collegato all'istituzione di microfinanziamento. Senza una prospettiva di sostenibilità di lungo termine, l'istituzione del microcredito rischierebbe il collasso o di diventare una sottile e subdola organizzazione di beneficenza clientelare.

Attualmente l'incomprensione tra le banche ed i piccoli imprenditori regna sovrana, e questa è una delle cause che spinge gli imprenditori verso l'informale.

Le piccole imprese hanno bisogno di capitali per il loro sviluppo e per poter iniziare nuove attività. Nei due terzi dei casi questo accade grazie esclusivamente a risorse proprie dell'imprenditore o della famiglia.

I sistemi di finanziamento alternativi

Il finanziamento personale è in generale la regola per l'avviamento iniziale di una nuova impresa. Le interviste campione sviluppate in Marocco, Etiopia e Sudan sulle PMI, in cui sono state coinvolte più di 170 imprese, forniscono i seguenti risultati:

- Più del 54% delle imprese è stato creato grazie al risparmio personale
- Altre hanno acquistato i loro materiali pezzo a pezzo, spesso rifornendosi con le liquidazioni di imprese medie e grandi o imprese dello Stato, attraverso un lungo periodo di tempo, durante il quale gli imprenditori hanno potuto formarsi con una sorta di auto apprendistato, commercializzando i loro prodotti sulla base del passaparola.

L'apporto di capitali personali ha avuto origine talvolta da una precedente dismissione di beni capitali, come materie prime, o altri macchinari, o una casa, o più sovente si tratta di risparmi di famiglia, o ancora di quote di risparmio ottenute in anni di lavoro da emigrante, ad esempio in Marocco o Algeria.

³⁵ ETUDE SECTORIELE SUR L'INDUSTRIE DU CUIR.....

³⁶ STUDY ON LEATHER SECTOR IN ETHIOPIA....

³⁷ Ricerca prodotta dal PISIE all'interno del progetto



Elaborazione PISIE sui dati dei Paesi osservati

Tavola 34 Grafico: tipi di finanziamenti per la creazione d'impresa

Come molte attività minime o piccole, che utilizzano una conoscenza e una abilità indigena, anche il settore della calzatura utilizza addetti che non hanno seguito un percorso di formazione formale ma che hanno raggiunto la loro competenza attraverso l'esperienza ed un addestramento informale. In questo settore i saperi circolano attraverso le imprese e tramite la circolazione della manodopera, soprattutto nel passaggio dalle imprese più grandi a quelle più piccole, più che non per un addestramento formale. Gli operatori dipendono più dai legami informali, tipo relazioni familiari o d'amicizia, che non da acquisizioni formali. Le competenze hanno circolazione tra le imprese attraverso la mobilità della forza lavoro, che favorisce processi locali di innovazione, i quali solitamente hanno luogo all'interno dell'organizzazione. I mutamenti si basano sulle conoscenze comuni accumulate dalla gente e trasferite a figli o parenti e talvolta a impiegati fidati, poiché la competizione nel settore è molto elevata e il lavoro è svolto con molta segretezza e dietro porte chiuse. La maggior parte dei piccoli imprenditori proprietari si affida ai sistemi di credito collettivi e circolari, l'Iddris in Etiopia, le Tontine nell'Africa occidentale, a risparmi liquidi conferiti ad autorità religiose, come le fondazioni in Iran, più che non ai sistemi formali di credito, quali le banche, o al servizio pubblico.

Il risparmio collettivo coinvolge un numero di persone che si sono liberamente associate per motivi di parentela, amicizia, conterraneità, religione, o per motivi appartenenza. Questi associati a date fisse versano una quota e poi ogni mese, oppure ogni settimana, ciascun membro dell'associazione riceve a turno una parte o il totale delle quote periodiche versate per utilizzarle per i propri investimenti privati. Il non rispetto delle regole di questi sistemi non è sanzionato sulla base dell'interesse sul capitale non versato, bensì con l'allontanamento di chi contravviene dal gruppo, quindi con la morte sociale. Tutte queste associazioni di risparmio comune si sviluppano sulla base d'interessi condivisi, quindi in campo lavorativo, secondo le specificità settoriali. Con le Tontine durante ogni incontro, uno dei membri del gruppo raccoglie i risparmi. Ogni membro del gruppo ha la possibilità di beneficiarne a turno. Dopo che il ciclo sarà chiuso si ricomincerà daccapo. I motivi dell'investimento talvolta sono discussi insieme dai membri del gruppo, così da evitare sperperi con spese sbagliate. Con le Tontine in Senegal e con gli Iddris in Etiopia ad esempio i piccoli produttori hanno potuto acquistare con fondi comuni le trancie per produrre le tomaie o altri attrezzi. Tutti attrezzi sperimentati ed approvati cosicché sono stati evitati investimenti sbagliati o semplicemente non calibrati sulle competenze collettive e individuali.

Nel settore delle piccole e piccolissime imprese le relazioni di lavoro, le paghe, le condizioni di lavoro, l'impiego e le opportunità di guadagno, sono diverse da quelle del settore formale. Inoltre la quota di lavoro familiare non retribuito non è trascurabile e questo è ancora un altro modo di capitalizzare l'impresa nel periodo di primo avvio. Un altro metodo di capitalizzazione si basa sull'estrema flessibilità delle relazioni di lavoro, strettamente collegate alla qualità ed alla produttività del lavoro svolto. Una larga parte degli addetti non è esperta del lavoro, ma una parte importante è costituita anche da lavoratori temporanei, utilizzati e pagati solo secondo la necessità. Se i famigliari, gli apprendisti ed i lavoratori saltuari partecipano al processo di capitalizzazione offrendo il loro lavoro a titolo gratuito o collegandone la remunerazione agli eventuali ricavi, gli addetti con paga stabile sono un investimento, al pari degli impianti. Essi sono stati, in precedenza, impiegati in imprese private o pubbliche dello stesso settore, quindi possiedono maggiori competenze tecniche degli operai temporanei e rappresentano un capitale importante del settore informale

Risorse bancarie	Risorse informali	Risorse alternative
Banche di sviluppo (quasi mai in linea diretta) Banche commerciali	Famiglia e famiglia allargata Risparmio tradizionale tra le generazioni Usura Crediti tramite i fornitori	Casse di risparmio popolari ONG Associazioni di categoria Programmi specifici di aiuto internazionale Organismi parastatali

Tavola 35 Tabella: Risorse di finanziamento delle piccole imprese

A livello di finanziamenti formalmente strutturati, ma alternativi, si osservano due risorse principali:

- 1) il sistema del microfinanziamento, sullo stile *Grameen bank*³⁸, sia provato che parastatale, che prevede la concessione di piccoli prestiti ai poveri per consentire loro di divenire parte attiva dell'economia;
- 2) i grandi progetti per la creazione di sviluppo che mettono a disposizione dei piccoli imprenditori, alle prese con l'avvio di un'attività autonoma, anche le coordinate indispensabili per accedere ad agevolazioni e finanziamenti pubblici messi a disposizione dagli enti governativi locali.

Il modello al quale si riferiscono i sistemi di micro credito sopraccitati prevede che la Banca conceda prestiti ai più poveri fra il settore di riferimento, preferibilmente nelle zone rurali; che i prestiti non siano assistiti da alcuna garanzia; che il cliente prestatario decida in completa autonomia sul modo d'impiego dei fondi ricevuti; che la Banca sia pronta a consigliare, fornire assistenza ed erogare servizi complementari ai propri clienti e che i beneficiari dei prestiti paghino interessi nella misura minima necessaria perché la Banca sia autosufficiente.

³⁸ La Banca Grameen ("Banca rurale", in bengalese) è stata fondata a Chittagong (Bangladesh) dal prof. Muhammad Yunus a fine 1976, iniziando a operare nel 1977, quale banca informale ("Progetto Grameen"), per diventare banca formale il 2 ottobre 1983. Nel 2000 ha circa 14 mila addetti ed è presente in 40 mila villaggi in Bangladesh con 1140 filiali, circa 2.400.000 clienti e una massa di crediti erogati in un anno pari a mezzo miliardo di dollari USA. Il modello di microcredito lanciato dalla Banca Grameen si è diffuso direttamente o indirettamente in 59 Paesi (circa 170 banche tipo Grameen) nelle zone rurali (ma non solo) dei cinque continenti, coinvolgendo circa 5 milioni di beneficiari.

I dati tratti dagli *World Development Indicators* mostrano ancora una volta che l'Africa e il Medio Oriente sono rimaste indietro nel processo di integrazione economica e hanno perso terreno in termini di penetrazione commerciale, di afflusso di capitali esteri e di crescita della produttività anche ai livelli più semplici della piccola impresa artigianale. L'integrazione sembra cioè aver coinvolto principalmente i Paesi OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e le economie più dinamiche del Sud-Est asiatico.

Dal punto di vista macroeconomico il Pil pro-capite delle aree in questione presenta degli andamenti molto variabili, come nel caso dei Paesi africani i tassi sono molto bassi. Per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri i tassi di crescita sono negativi per tutti i Paesi considerati, con una ricaduta negativa anche sul settore della piccola impresa, che usufruisce spesso di attrezzature e tecnologie utilizzate in prima battuta dalla grande e media impresa.

Per quel che riguarda lo specifico del microcredito poi, occorre ricordare che l'acquisto di macchine e attrezzature moderne anche di poco prezzo dipende soprattutto da fornitori occidentali ed europei, e sono così divenute irraggiungibili perché il potere d'acquisto delle varie monete locali si è ridotto, e di conseguenza vi è stato un deprezzamento dei loro tassi di cambio. Altre differenze si riscontrano nella qualità delle istituzioni statali e parastatali.

Molti addetti ai lavori che operano sul campo nei Paesi del Medio Oriente e del Sud del Mediterraneo indicano che uno dei principali problemi dei Paesi in via di sviluppo sia la mancanza di un tessuto di istituzioni intermedie, associazioni degli artigiani, dei commercianti, della piccola impresa, sindacati, banche rurali e di credito cooperativo.

Queste, assicurando la rappresentanza e l'accesso alle risorse alle diverse categorie professionali e alla classe media, attenuerebbero la polarizzazione delle società tra *élites* ricche e moltitudini povere, spesso all'origine degli scontri sociali, oltre che della incapacità di introdurre nei sistemi riforme efficaci.

Analisi recenti hanno approfondito il tema in nuove importanti direzioni oltre quelle tradizionali della stabilità politica, della ricchezza delle istituzioni intermedie e dell'indipendenza dei poteri (esecutivo, legislativo, giudiziario, media, istituzioni finanziarie) secondo l'ottica di Montesquieu.

E' stata individuata, infatti, una correlazione negativa tra Pil pro-capite e costo amministrativo di avvio di attività economica, numero di procedure necessarie per l'avviamento della stessa, grado di corruzione dell'amministrazione pubblica, quota dei mezzi d'informazione posseduti dallo Stato, qualità degli standard contabili e efficacia della normativa antitrust (*World Bank 2002*).

La stretta relazione tra i fattori di convergenza condizionata considerati e la loro relazione biunivoca con la crescita e i livelli di reddito pro-capite, indicano in sostanza che per una rapida crescita è necessario un insieme di azioni congiunte su tutti i fattori considerati (i casi dei Paesi emergenti di successo) e che situazioni di grave ritardo su uno solo di questi fattori, rendono la convergenza assai ardua da raggiungere. Poiché il cambiamento delle istituzioni locali rappresenta forse il punto più debole dell'intera strategia delle politiche di sviluppo appare evidente l'alto valore dei processi di formazione quale fattore in grado di generare positivi effetti sulle istituzioni, agendo contemporaneamente su due dei fattori di convergenza (capitale umano e qualità delle istituzioni) e anche su un terzo (accesso al credito).

Con il termine "microfinanza" si intende considerare una serie di tentativi con caratteristiche eterogenee che si propongono di superare i limiti del mercato tradizionale

del credito, attraverso una modifica delle caratteristiche contrattuali del rapporto tra creditore e debitore.

Questi programmi si rivolgono soprattutto a soggetti che versano in una condizione di forte povertà.

Le istituzioni che provvedono ad implementare tali programmi hanno elaborato alcuni meccanismi contrattuali per ridurre i tassi di insolvenza della clientela.

Per dare un'idea della dimensione del fenomeno basti pensare che circa 8 o 10 milioni di famiglie hanno aderito ad uno dei programmi di microcredito ed alcuni addetti ai lavori hanno ipotizzato una sua estensione a 100 milioni di famiglie entro la fine del 2005 (*MICROCREDIT SUMMIT, 1997*). Tramite la diffusione del microcredito è possibile, infatti, indirizzare e sviluppare quella rete di piccole attività individuali che non trovano sostegno negli attuali sistemi finanziari dei Paesi mediterranei e del Medio Oriente. Questi, per potersi rafforzare, hanno bisogno di integrarsi regionalmente e di diversificarsi localmente. Attraverso iniziative mirate a questi fini, potenziando il credito in ogni sua articolazione, è possibile riportarli sulla strada della crescita. La via per uscire dal circolo vizioso della povertà è tracciata: più qualità, più istituzioni, più formazione. Viene allora spontanea la domanda: è in grado la politica nei Paesi in via di sviluppo di avviare simili programmi, superando i veti delle oligarchie pubbliche e private sempre superattive nell'ostacolarli? Sta anche agli organismi internazionali agire perché la risposta risulti positiva.

4. STORIA DELLA PICCOLA IMPRESA IN SVILUPPO DEL MEDITERRANEO E DEL MEDIO ORIENTE

Spirito d'impresa e cultura etnica, mercati e produttori, gli artigiani della calzatura, la gestione

Questo capitolo non è che un assaggio dell'articolazione della piccola industria calzaturiera, calzolai, conciatori, piccoli commercianti di accessori, dettaglianti e imprenditori informali che popolano il Medio Oriente ed il Mediterraneo, che dovrà necessariamente essere approfondito con altri studi. Al momento attuale, eccetto qualche studio incentrato sulla PMI, mancano molti elementi per definire soprattutto i settori informali e quelli semi strutturati, lo spirito d'impresa secondo le differenti culture, i comportamenti degli imprenditori nei confronti dei problemi quotidiani, comunque in attesa di maggiori approfondimenti, tentiamo un primo approccio.

Spirito d'impresa e cultura etnica

Riferendoci alla storia che accompagna lo sviluppo dell'uso della calzatura, può essere interessante studiare l'impresa mediterranea e medio orientale del settore in funzione dei parametri culturali dell'area d'interesse. Ogni popolazione possiede i propri costumi che devono essere considerati come uno specifico culturale con delle caratteristiche che possono favorire o, al contrario, penalizzare l'imprenditoria nel corso della conquista della modernità. I processi di accumulazione primaria sono soprattutto stati studiati nel mondo rurale, quindi i calzolai porta a porta e le calzature tradizionali, la cultura cosiddetta "etica" o forse etnicista, ma molto meno nelle aree urbane, che sono ora i luoghi privilegiati dell'esplosione delle piccole industrie, soprattutto dell'informale, dove la modernizzazione comprende una parte di creatività globalizzata, quindi con elementi e competenze non solo locali ma riferite al mondo internazionale della filiera, basti pensare alle copie di calzature di "firme" della moda conosciute internazionalmente, che sfuggono ai dati economici consueti.

Come divennero imprenditori gli artigiani calzolai del Medio Oriente?

"La calzatura come mezzo di locomozione, di protezione, di comunicazione ed espressione del costume e storia. Attraverso la calzatura si ricostruiscono interi periodi storici e rapporti sociali"³⁹. In particolare negli elementi per l'abbigliamento e nella calzatura si svilupparono fitti scambi e tessuti e cuoio divennero uno dei mezzi principali attraverso cui si allacciavano e intrecciavano relazioni commerciali e culturali fra Oriente, Medio Oriente, Africa, Occidente e resto del mondo. La tradizione artigiana dei Paesi in via di sviluppo del Medio Oriente e dell'Africa non si è formata sulla base dell'utilizzo di tecniche e forme antiche, bensì si è consolidata attraverso il sistema dei vincoli sociali, che ancora oggi costituiscono uno dei mezzi per mantenere il ruolo di un determinato gruppo in un settore specifico dell'economia. Le *élites* artigianali mediorientali conoscono molto spesso le basi fondamentali delle tecnologie moderne disponibili nel settore, ma sono più importanti i legami sociali per cominciare un'attività, per trovare lavoro e per imparare il mestiere. La caratteristica peculiare delle piccole imprese non è riferita alla tecnologia usata, o ai prodotti, talvolta etnici e talvolta imitazioni della moda internazionale, ma il fatto che la maggior parte dei produttori, ad ogni livello, solitamente impiega o membri del gruppo

³⁹ Franco Bassi – Luca Pratella, *La Calzatura*, edizioni BE-MA, Milano 1986

familiare o parenti. Di solito, coloro che sono rimasti più a lungo negli affari, prendono con sé familiari e parenti digiuni del mestiere, li assumono, li aiutano ad imparare le tecniche della produzione e del design delle calzature e li aiutano a mettere in piedi un loro proprio laboratorio. Partendo dal livello informale di produzione, fino ai produttori di medie dimensioni, la maggior parte delle imprese sono a carattere familiare e le assunzioni sono in genere limitate a membri della famiglia, parenti o comunque gente appartenente al gruppo. L'orizzonte commerciale invece potenzialmente è vastissimo, da un punto di vista culturale, anche se per ragioni di dimensioni e di comunicazione, oltre che di capacità produttiva, i mercati degli artigiani sono quelli nazionali, anzi ristrettamente locali.

Quali percorsi e quali contaminazioni portarono ad un patrimonio di esperienza comune tra Medio Oriente, Africa e mediterraneo?

Dopo poco più di cento anni di migrazioni e ritorni nelle aree orientali e mediorientali e africane sul mediterraneo, degli individui divenuti artigiani perché avevano perso la loro condizione di contadini, tra questi gli artigiani del cuoio, i calzolari e gli imprenditori calzaturieri loro discendenti costituiscono una componente importante delle ricche competenze di lavoro delle popolazioni mediterranee e spesso oggi essi ricoprono perfino ruoli autorevoli all'interno dell'ambiente di filiera, più di tecnici formati con sola scuola, forse perché i processi di oggettivazione e di ancoraggio mediante l'attribuzione di una storia precisa e di un'immagine li colloca nella matrice di una identità culturale facilmente assimilabile dalla società che li ospita. Vagabondi in cerca di fortuna, approfittando delle occasioni d'innovazione che i commerci potevano loro offrire, da poveri produttori ambulanti spesso si sono trasformati sia in medi che piccolissimi imprenditori, ma molto rispettati.

Prima venne l'emigrazione indiana

I primi emigrati indiani nel sud est asiatico (penisola indocinese, Indonesia) lasciarono la loro terra per (commerciare e) convertire quelle terre alla propria religione, prima hindu e poi buddista: a Giava, vicino a Yogyakarta puoi ancora visitare Borobudur, il più grande tempio buddista al mondo. Quando poi l'Islam avanzò verso oriente, in modo simmetrico i mercanti indiani si diffusero prima in tutto il Golfo Arabo e poi in tutto l'Oceano indiano, che non per nulla porta questo nome: nel *"Lo schiavo del manoscritto"*⁴⁰, il romanziere Amitav Ghosh ci descrive con vivezza il brulicante mondo mercantile che nel Medio Evo univa le due sponde di quest'Oceano. Poi arrivò il *Raj*, l'impero inglese che sostituì l'impero Mogul e soppiantò i principati indipendenti. Sotto il *Raj*, l'emigrazione indiana fu composta da due filoni. Uno fu il lavoro forzato (l'*Indenture System*, abolito solo nel 1920), degli indiani deportati nelle altre colonie dell'impero, soprattutto in Africa, dove dal 1815 indiani furono importati per allevare bachi da seta; dopo il 1834, per costruire strade e lavorare nelle piantagioni; dopo il 1888 - quando alla British Imperial East African Company furono garantite patenti reali - per costruire le ferrovie, soprattutto dalle regioni più povere dell'India, l'altro fu composto dai mercanti e dagli artigiani (hindu, musulmani, sikh e cristiani) provenienti soprattutto dal Gujarat, dal Punjab e dall'enclave di Goa, che si affiancarono e sovrapposero ai lavori forzati. In questo senso, gli indiani divennero nell'impero britannico quel che i libanesi furono nell'impero coloniale francese.

⁴⁰ Amitav Ghosh, *Lo Schiavo del manoscritto*, Giulio Einaudi Editore 2001



Tavola 36 Immagine: Principali vie commerciali transahariane dal IV al XVIII secolo

Con il XIX secolo iniziò l'emigrazione araba

La fine del XIX secolo vede molti cittadini mediorientali intraprendere lunghi viaggi di fuga dai loro luoghi nativi e dare vita ad un fenomeno migratorio che tuttora non si è fermato. Intorno agli anni '60 siriani, palestinesi, libanesi e turchi infatti iniziarono a spostarsi in cerca di fortuna, dirigendosi principalmente verso altri Paesi del Medio Oriente, di volta in volta ritenuti più sicuri o accoglienti, verso l'Africa delle colonie e l'America. I primi emigranti erano cristiani, di rito maronita, od ortodossi che emigravano con la speranza di riuscire ad arricchirsi e migliorare la propria condizione, non solo economica ma anche sociale. Infatti, la maggioranza di essi era costretta a trasferirsi anche, perché non riusciva più a sopportare la difficile condizione in cui era costretta a vivere. L'impero ottomano infatti dominava i territori arabi già da secoli e attuava una forma di discriminazione nei confronti della popolazione locale, specialmente se di origine siriana e libanese. Inoltre, i turchi cercavano di relegare gli arabi in una posizione di subordinazione e, a questo scopo, si adoperavano in ogni modo affinché non studiassero e rimanessero analfabeti. Temevano, infatti, che la cultura divenisse un mezzo attraverso cui raggiungere l'emancipazione e, per evitare ogni sorta di insurrezione, ne vietavano l'accesso. Il XIX secolo fu caratterizzato non solo dagli accordi presi dai turchi con i britannici ma anche dalle prime forme di associazionismo segreto e di rivolta popolare contro il potere ottomano. Inoltre, l'invasione di Siria, Libano e Palestina da parte delle truppe egiziane di Mehmet Alí, sostenuto dai francesi, sconvolse il già fragile equilibrio religioso presente in quei territori. Quando nel 1840 Istanbul riuscì a riprendere possesso dei tre Paesi, cacciando gli egiziani, era già in atto un fortissimo scontro tra i cristiani maroniti ed i musulmani drusi che fino ad allora avevano convissuto in una condizione difficile ma almeno in apparenza non apertamente conflittuale. L'impero ottomano cercò di risolvere la questione governando direttamente le zone coinvolte nel conflitto e istituendo nella regione del Monte Libano due distretti differenti, uno cristiano e l'altro islamico. Nonostante gli sforzi dei turchi, la situazione peggiorò ulteriormente poiché i musulmani invidiavano le condizioni economiche dei maroniti, ricchi e potenti, e si risolse in un vero e proprio attacco a comunità cristiane da parte dei drusi nel 1860. La persecuzione portò alla morte di migliaia di persone e si estese fino a Damasco. La Francia cercò di intervenire militarmente per fermare la guerra, ma i

risultati furono scarsi poiché già anche le attività produttive erano state seriamente danneggiate. Pertanto, ritrovatisi in condizioni di povertà, i cristiani maroniti si videro costretti ad abbandonare i loro villaggi ormai distrutti, emigrando in cerca di situazioni migliori.

Erano generalmente giovani non ancora sposati che partivano per praticare un mestiere e in certi casi per sperimentare quello che comunemente era chiamato “fare l’America”, ovvero stabilirsi in America per alcuni mesi e successivamente tornare in patria con il guadagno e le esperienze acquisite dai mestieri praticati lontano da casa.. Inoltre, molti di essi si allontanavano dalla loro casa anche per sfuggire al servizio militare obbligatorio, istituito nel 1908. La popolazione cercava in ogni modo di evaderlo ma, se non era in grado di comprarsi l’esenzione con soldi o prodotti agricoli, l’unica soluzione rimaneva non farsi ritrovare. Gli arabi dunque emigravano continuamente.

La dominazione ottomana, finita con la Prima Guerra Mondiale, lasciò il posto al potere dei francesi, ai quali nel 1917 furono assegnati Libano e Siria, e degli inglesi, che presero possesso di Egitto e Palestina. Tali avvenimenti storici con molta probabilità contribuirono ad incrementare l’emigrazione dei cittadini arabi, già provati dai secoli di dominio turco. Siria e Libano recuperarono la propria indipendenza solo nel 1943. Successivamente alla fine della Seconda Guerra Mondiale e alla formazione dello Stato d’Israele il flusso migratorio arabo riprese nuovo vigore, questa volta mosso anche da ragioni di scontro economico e politico tra arabi ed ebrei. Molti degli emigranti successivamente al 1947 erano cittadini giordani o palestinesi.

Negli anni ’70 un gran numero di persone si spostò invece dal Libano, provato dalla guerra civile, e si trattava di ceti sociali medi e medio alti, anche imprenditori che fuggivano da una difficile situazione con la speranza di trovare pace altrove.

Questi flussi migratori erano poi seguiti dai ritorni, soprattutto dall’America, ma è appunto a questi due flussi che dobbiamo la presenza nell’area mediterranea dell’Africa e del Medio Oriente di una consolidata rete imprenditoriale nel settore calzaturiero

Che ruolo ebbero le tecnologie provenienti dall’America e dall’Europa, attraverso il ritorno di emigranti, o le reti commerciali parentali tra gli arabi, o attraverso gli imprenditori coloniali, nella diffusione di modelli di produzione moderni in alcuni Paesi del Mediterraneo?

Nei Paesi industrialmente più avanzati come Inghilterra, Stati Uniti e Francia, la meccanizzazione rivoluzionò il sistema calzaturiero e cominciò a consentire la produzione di tutta una varietà di calzature accessibili a molte più persone rispetto al passato. In particolare negli Stati Uniti, la carenza di manodopera specializzata nella produzione di calzature cucite a mano spinse nel 1858 Lyman R. Balke a inventare una macchina per la cucitura delle suole delle scarpe, in seguito ulteriormente sviluppata da Gordon Mc Kay, Jan Matzeliger e Charles Goodyear Jr (figlio dell’inventore della gomma vulcanizzata) nella creazione di una grande industria per la produzione di macchine per la cucitura della suola, con cui si potevano produrre anche 36 paia di scarpe all’ora⁴¹. nel mediterraneo la meccanizzazione si diffuse seguendo a ritroso i flussi migratori.

⁴¹ Andrea Vinello, Storia della calzatura da Medio Evo al Novecento, Storia D’Italia, Annali 19, La moda, Giulio Einaudi Editore 2003

Nel 1892, quando sorse a Vigevano il calzaturificio Società manifattura nazionale con le cucitrici meccaniche, già nel Mediterraneo i produttori venditori ambulanti, che producevano d'inverno quello che vendevano come ambulanti in primavera e d'estate diffondevano la praticità del modello statunitense.

Nonostante il settore privato spesso fosse in lento sviluppo, la cultura imprenditoriale emerse a volte all'ombra del settore pubblico, o delle multinazionali straniere e dell'economia sommersa., sempre partendo dai poli calzaturieri più importanti e poi diffondendosi attraverso le emigrazioni.

Mercati e produttori

Dal Libano alla Siria

Dal controllo amministrativo francese, iniziato nel 1918, attraverso l'indipendenza nel corso della seconda guerra mondiale, il Libano sviluppò un importante polo calzaturiero, fino allo scoppio della guerra civile nel 1975.

I luoghi più importanti della produzione calzaturiera, con riferimento all'area medio-orientale, secondo i dati aggiornati del 2003, sono Siria, Iran, Turchia e Siria, seguiti dall'Egitto come ponte tra Medio Oriente e Africa. I Paesi del golfo, il Libano e l'Iraq sono invece Paesi consumatori.

Un ambiente produttivo molto moderno del settore cuoio e calzature si era sviluppato in **Libano**, soprattutto per merito degli artigiani armeni, concentratisi in Libano durante le repressioni turche⁴² e specializzati nello sviluppo dei settori dell'industria leggera.

Negli anni '60 il Libano era uno dei più importanti Paesi produttori di calzature nell'area Mediorientale. Successivamente quegli stessi imprenditori e artigiani, impossibilitati a lavorare in una situazione di guerra, hanno spostato le loro attività soprattutto in Siria, che è oggi, tra i tre Paesi principali produttori dell'area (Siria, Turchia, Iran), il Paese fornitore più importante dei Paesi del golfo e dei Paesi mediorientali in genere.

La filiera pelle calzatura in Libano è integrata all'interno di un settore che ha un'antica tradizione.

L'attività della concia è una delle più vecchie arti del Libano. Circa sessanta anni fa, le concerie erano concentrate nelle città Bekaa e di Mashghara; per via della disponibilità abbondante di acqua. La trasformazione della concia da attività artigianale ad industriale ha fatto sì che le concerie si trasferissero anche nelle altre città, soprattutto la capitale Beirut, poi Tripoli e più recentemente Sidon nel Sud, incentivando così la creazione di nuove imprese calzaturiere anche in quelle aree. L'industria della calzatura comprende tutti i generi, sia la pelle che la gomma e la plastica, per il mercato di consumo nei settori uomo, donna e bambino. Un recente censimento nel Mohafazat⁴³ ha contato 164 calzaturifici distribuiti come segue: Monti Libano 120, Libano 20, parte meridionale di Beirut 14, Nord Libano 8, Nabatieh 1, Bekaa 1. Tuttavia il settore produttivo è molto in crisi e sconta ancora le conseguenze della guerra civile, a causa della quale molte fabbriche chiusero senza più riaprire per via dell'alto costo del lavoro ed il cambio sfavorevole con i Paesi vicini, ma aggiungendovi anche il problema della mancanza di tecnologie nuove, obsolescenza delle fabbriche e mancanza di nuovi investimenti.

⁴¹ I principali centri della diaspora armena sono: Iran, Europa, America, Iraq, Siria e Libano

⁴² Il mohafazat è l'unità amministrativa e più grande in Libano. Questo ultimo è diviso in 6 mohafazats di Beirut. Questi mohafazats (a parte Beirut) sono divisi in cazas.

Lo stesso censimento indica in circa 200 il numero di piccole imprese informali con meno di 8 lavoratori che producono in modo semi meccanizzato. In conclusione la produzione nel Libano è molto limitata ed il mercato della calzatura beneficia soprattutto delle produzioni siriane.

Il settore della calzatura è uno dei maggiori settori produttivi della Siria. La produzione calzaturiera è in forte crescita e gode di un buon momento congiunturale. Vista l'importanza che i settori rivestono per l'economia siriana detti settori vanno considerati protetti ed è tassativamente vietata l'importazione di prodotti finiti in pelle, fatta eccezione per quelli provenienti dai Paesi arabi, che godono anche di riduzioni tariffarie, in forza dei trattati sottoscritti in vista del mercato comune panarabo. Tra Siria e Libano esiste un rapporto particolare che permette ai prodotti originari da uno dei due Paesi di entrare liberamente, in esenzione di dazi, sull'altro mercato.

La **Siria** alimenta la propria produzione calzaturiera industriale e artigiana con un settore intermedio forte di una capacità produttiva "ufficialmente registrata" di 36 milioni di paia di calzature, quasi 16 milioni delle quali sono esportate soprattutto nei Paesi limitrofi⁴⁴, ma con un volume di consumo locale e commercio all'esportazione informale forse superiore ai 20 milioni di paia, includendo i distretti di Damasco, Aleppo, Homs, Sweida e Dar'a, calcolando che la produzione reale di suole di gomma e materiale sintetico nel Paese è di oltre 56 milioni di paia⁴⁵.

La Turchia guarda all'Europa, l'Iran all'Asia ex sovietica

Un ruolo importante, ma con diverse caratteristiche è invece rappresentato dalla **Turchia** e dall'**Iran**, che sono gli altri grandi attori dell'area.

La **Turchia** è il maggiore produttore tra i tre citati, con una produzione di 218 milioni di paia e con esportazioni in Europa, Medio Oriente e nei Paesi del Nord Africa di nuovo in crescita dopo la svalutazione della Lira turca, che ha segnato il giro di boa dopo alcuni anni di crisi competitiva sui prezzi. All'inizio degli anni '80 il settore della pelle in Turchia ha subito una radicale ristrutturazione. Sono state introdotte tecnologie moderne per seguire il mercato dell'abbigliamento in espansione. Questa innovazione di processo ha portato alla creazione di sei distretti industriali, con 800 imprese e oltre 17.000 persone impiegate, ed al completamento di altre sei Zone Industriali Organizzate (Organized Industrial Zones - OIZ), a Tuzla, Zmir, Corlu, Usak, Bursa e Denizli. La realizzazione delle OIZ rappresenta il contributo pubblico più importante per promuovere il settore, permettendogli di raggiungere i livelli qualitativi europei. Le infrastrutture delle OIZ hanno garantito:

- il controllo dell'impatto ambientale
- l'incremento dell'efficienza produttiva e della gestione imprenditoriale
- lo sviluppo della collaborazione, attraverso associazioni di settore, delle PMI della filiera.

Il governo turco ha previsto incentivi, per il completamento delle OIZ, sino al 90% del finanziamento necessario alle infrastrutture e fino al 39% per la messa in opera di singole imprese private.

⁴⁴ Stime SATRA

⁴⁵ Stime MAIN GROUP

Lo sviluppo in particolare del settore della calzatura, dell'abbigliamento e dalla pelletteria artigianali ha beneficiato del rapporto dovuto alle esportazioni verso la Germania (in un decennio le importazioni di beni in pelle turchi dalla Germania sono state pari al 50% delle importazioni totali europee del settore dalla Turchia), che hanno agevolato il trasferimento di conoscenze, tecnologia e piccoli capitali di emigranti investiti nel comparto artigianale. Oggi il comparto delle "family cottages" per la produzione e la distribuzione delle calzature raggruppa un cluster di 300 mila artigiani per una produzione stimata intorno ai 60 milioni di paia all'anno, prodotte soprattutto a Istanbul, Konya, Ankara, Gaziantep, Manisa, Denizli, Adana, Malatya e Çorum (Iskilip). Molte idee di progettazione sono state ispirate dalle conoscenze delle tendenze di moda passate attraverso gli emigranti di ritorno dalla Germania.

L'Iran è forte di una capacità produttiva di oltre 160⁴⁶ milioni di paia tra formale e informale, prodotte dai 10.500 operai distribuiti tra le 203 imprese medie e grandi, tra 5 mila e 10 mila piccoli calzaturifici di non oltre 15 persone impiegate, un settore molto vasto, con 5.200 piccole imprese a Tabriz ed oltre 2.500 a Teheran e gli oltre 17.000 informali. I produttori iraniani producono prevalentemente per il mercato locale ed un poco per i Paesi limitrofi dell'ex Unione sovietica, perché operano tradizionalmente in aree diverse da quelle in cui commerciano gli imprenditori arabi, forse con l'eccezione di basi commerciali a Dubai⁴⁷,

Il settore pelli e calzature dell'Iran si basa su un consistente bacino di risorse. Secondo le stime disponibili, la produzione del Paese di pelle di capra e pelli ovine ammonta rispettivamente 25 milioni e 150 milioni di piedi quadrati. Il settore conciario si divide in due sotto settori: l'industria per la concia delle pelli ovocaprine e l'industria della pelle bovina. L'industria per le pelli leggere di origine ovocaprina crebbe rapidamente a partire dal 1970 come conseguenza della creazione di sei grandi nuovi stabilimenti per la lavorazione di circa 45 milioni di piedi quadrati di pelli conciate all'anno. Tutte queste imprese ora sono pubbliche. L'industria media privata, del settore conciario delle piccole pelli, è forte di circa 170 imprese con una capacità di produzione totale di circa 130 milioni di piedi quadrati. L'industria conciaria per le pelli bovine comprende circa 80 imprese con una capacità produttiva totale valutata approssimativamente 90 milioni di piedi quadrati. L'industria dipende fortemente dalle importazioni di tecnologia e di materie prime non derivate dalla pelle, ma che sono necessarie per la produzione di calzature. L'industria della calzatura in Iran è molto eterogenea. Il settore informale comprende circa da 20.000 a 25.000 calzaturifici privati e individuali che producono scarpe fatte a mano che forniscono una proporzione significativa del mercato nazionale per la calzatura di pelle. Sul piano industriale si contano alcune grandi società per azioni che fabbricano in modo meccanizzato calzature sportive, scarpe di pelle, stivali militari e calzature di gomma e plastica, tra le quali le tre più grandi sono i gruppi Melli, Wien, e Bella. La capacità dell'industria moderna e meccanizzata della calzature è valutata intorno ai 125 milioni di paia per anno. La capacità produttiva di scarpe di pelle prodotte industrialmente è di circa 20 milioni di paia per anno, mentre le produzioni di quelle sportive, o di gomma e plastica sono valutate rispettivamente a 25, 10, e 70 milioni di paia. Considerando l'alto numero di individui coinvolti nel settore e produttori sia industriali che artigianali, si valuta che la capacità della produzione annuale totale in Iran di scarpe di pelle sia arrivata a 40 milioni di paia.

⁴⁶ Stime SATRA e ASSOMAC

⁴⁷ Era una zona ad influenza persiana. La proclamazione, negli anni 1840 da parte del primo ministro Haji Mirza Aqasi della proprietà iraniana di tutte le isole nel Golfo Persico non fu contraddetta da nessun governo di allora. Gli inglesi nel 1892 crearono un protettorato lungo la costa ma lasciarono la zona, che ormai versava in condizioni di depressione economica, ai pescatori, ai cercatori di perle e ai beduini fino all'inizio del XX secolo. Gli Emirati Arabi Uniti furono fondati nel 1971.

Egitto e Sudan tra Medio Oriente e Africa

In tutta l'Africa mediterranea, divisa tra Paesi produttori, come l'**Egitto**, La **Tunisia** ed il **Marocco**, ed i Paesi consumatori ed importatori, come la **Libia**, e l'**Algeria**, il mercato di consumo si sta espandendo a beneficio delle importazioni asiatiche, dei migliori produttori della zona, ma anche dei piccoli e piccolissimi produttori artigiani.

L'**Egitto** ha in Africa un poco la funzione della Siria in Medio Oriente, e fa da ponte tra Africa e Medio Oriente. L'economia egiziana del settore ha qualche difficoltà per ch  gli sbocchi all'esportazione sono rappresentati da Paesi pi  poveri. La produzione   di 68 milioni di paia⁴⁸, suddivise tra migliaia d'impres  localizzate nella zona del Cairo e Alessandria. L'esportazione stimata di 17 milioni di paia si orienta soprattutto verso l'Arabia Saudita ed i mercati africani, tra i quali i pi  importanti sono Sudan Algeria e Libia.

In particolare nel **Sudan**, tradizionalmente Paese importatore, il settore della calzatura ora dispone di 550 impres  tra piccole e piccolissime impres  famiglia, informali, tutte nella zona di Khartum, oltre a 12 piccoli fabbricanti che utilizzano da 5 a 10 operai e 10 grandi impres  che impiegano insieme oltre 3.000 lavoratori. La produzione della calzatura   valutata intorno ai 7,5 milioni di paia, ma il valore di importazione sta aumentando e supera i 25 milioni di dollari, con 6 milioni di paia importate dalla Cina e da Dubai (produzione turca e iraniana), oltre che da Siria ed Egitto.

L'Africa mediterranea dell'export e l'Africa mediterranea del consumo

L'**Algeria**, dove i proventi degli idrocarburi permettono un costante incremento dei consumi, - si pensi che l'Algeria   il secondo mercato in Africa (il primo   il Sudafrica) di automobili immatricolate nuove⁴⁹-- , oltre ai 10 milioni di calzature importate dalla Cina (10 milioni sono solo quelle ufficiali),   un Paese nel quale si stanno sviluppando distretti di produzione di calzature quasi totalmente al di fuori di ogni tipo di registrazione. Per capire l'attuale organizzazione dell'industria pelle - calzature algerina si deve ritornare indietro nel tempo e soprattutto inquadrarla in un contesto di "economia pianificata", quale   stata per molti anni l'economia algerina. Un'economia che aveva come obiettivi principali lo sfruttamento delle risorse locali, il pieno impiego delle risorse umane e lo sviluppo anche delle aree agricole, senza una tradizione artigianale. In conseguenza del declino dell'industria di Stato oggi, da un punto di vista strutturale, l'industria calzaturiera algerina pu  essere ripartita in tre settori:

- industria pubblica;
- piccola e media industria privata;
- illegale (produzione del sommerso).

Il settore impiega, escludendo i lavoratori informali, circa 4.000 persone, tra settore pubblico e settore privato. La produzione annuale delle impres  pubbliche   stata di 1.240.000⁵⁰ paia, la produzione dell'industria privata che raggruppa circa 190 impres  registrate, ma anche da molte altre, oltre 500, che operano senza alcuna o poche formalit , nella zona di Algeri, Orano e Medea,   stimata attorno ai 10 milioni di paia

⁴⁸ Stime SATRA

⁴⁹ Dati Pinault Printemps CFAO Technologies, mercato d'Algeria 110.000 automobili nuove immatricolate ogni anno

⁵⁰ Dati ufficiali del Gruppo Leather Industry

all'anno. Tutte sono vendute sul mercato interno nel tentativo di competere con le importazioni cinesi, soprattutto le importazioni illegali che sfruttano il vantaggio dell'evasione dell'imposta del valore aggiunto, che ammontano a circa 19 milioni, 9 milioni delle quali importate illegalmente.

Invece la lavorazione del cuoio in **Marocco** ha origini assai remote ed è una delle attività tradizionali tipiche delle popolazioni locali. I primi laboratori artigianali sorsero a Fés, il più antico centro conciaro del Paese. Durante gli anni 60 la produzione di pelli ed articoli in cuoio era essenzialmente artigianale in parallelo con le nuove unità produttive che utilizzavano metodi moderni e attrezzature sofisticate. Questa produzione era generalmente destinata a soddisfare la domanda locale. Tuttavia, a partire dagli anni 70, soprattutto con la marocanizzazione, il settore del cuoio ha avuto un'espansione quantitativa e qualitativa di produzione. Ma il vero decollo delle industrie del cuoio risale all'inizio degli anni 80 con un'introduzione massiccia di nuove tecnologie e la nascita di grandi gruppi di concerie e di unità di fabbricazione di articoli in cuoio più concorrenziali, la cui produzione era essenzialmente per l'estero. Il settore del cuoio costituisce uno dei più importanti settori delle industrie di trasformazione in Marocco. Con più di 350 unità altamente attrezzate, coesistenti con altre unità semi-industriali, largamente presenti in Marocco, questa industria rappresenta attualmente quasi il 5% degli stabilimenti industriali. Impiega più di 17.000 persone, cioè il 3,5% dell'effettivo totale delle industrie di trasformazione con una produzione di oltre 232 milioni di Euro (1 € = 10 DH), cioè l'1,4% del totale della produzione industriale. Questo settore ha esportato nel 2003 quasi 135 milioni di Euro, ovvero il 3% delle esportazioni industriali con un valore aggiunto dell'1,4% dell'industria nazionale. L'investimento sia nazionale che estero realizzato nel 2002 nel settore del cuoio ammonta a più di 13 milioni di Euro, i recenti investimenti riguardano particolarmente il settore delle calzature. Il ramo "calzature" resta il principale del settore del cuoio con più di 237 unità industriali, una produzione del 63% del settore cuoio con circa 300 milioni di Euro, il 62,5% delle esportazioni, il 72% del valore aggiunto con 59 milioni di Euro e l'85% degli investimenti con 11,6 milioni di Euro. Quest'ultimo caratterizzato dalla varietà degli articoli fabbricati come: calzature da città, calzature per sport (golf, sci, ecc..)⁵¹.

Gli industriali del settore lavorano con griffes e marche di fama mondiale, che scelgono il Marocco per fabbricare i loro prodotti ed esportano a partire dal Marocco nel quadro degli investimenti e del terziario internazionale.

Nel corso del 2003, per quel che riguarda l'industria delle calzature, che costituisce il ramo più importante del settore, il Marocco ha esportato per un valore di 148 milioni di Euro. I suoi principali mercati sono: la Francia (68 milioni di Euro), l'Italia (14,7), la Germania (18,6) e la Spagna (37,8).

Questo settore dispone di una manodopera qualificata, risultato di sforzi effettuati per la promozione della formazione professionale, nonché al fine di mettere a disposizione delle imprese una buona formazione e buone formule per lo sviluppo delle risorse umane. La produzione del settore strutturato ammonta a 62,2 milioni di paia, con 31,2 milioni di paia destinati all'esportazione e, considerando l'importazione di 9,6 milioni di paia, un saldo per il consumo interno di 40,6 milioni di paia⁵² su una popolazione di 31 milioni di abitanti. Si stimano altri 22 milioni di paia di calzature che sarebbero prodotte dal settore informale, parte per il mercato interno, ma anche per l'esportazione nei Paesi vicini e nel Medio Oriente. Nel settore sono censite circa 200 imprese di medie dimensioni, concentrate all'80% nella zona di Casablanca, seguite

⁵¹ Dai ICE 2004

⁵² Stime SATRA....

dalla zona di Fès e Tangeri. La zona dove si concentra la maggior parte di piccole e piccolissime imprese, sotto i 10 operai, è la zona di Fès, dove molte famiglie addirittura tengono in casa gli attrezzi per la produzione di scarpe, sandali e ciabatte. La fabbricazione di ciabatte tradizionali “babouches” invece diffusa su tutto il territorio. Si stima che il numero di imprese informali del settore sia di oltre 7.000 unità. Il Marocco è quindi un Paese importante sia per il mercato interno, dove le piccole imprese famigliari competono duramente contro le importazioni europee, ma soprattutto asiatiche, sia per l'integrazione verticale con il sistema produttivo europeo.

La **Tunisia** è un altro importante partner dell'Europa nel settore cuoio e calzature ed è specializzata soprattutto nel **travail à façon**.

La maggior parte delle esportazioni è destinata ai Paesi europei. In testa alla lista è l'Italia, poi Francia e Germania, con il 47,12%, 28,25% e 9,76% di calzature esportate. La quarta destinazione in ordine d'importanza è la Spagna, con circa 8 milioni di euro. La capacità di attrazione di investimenti diretti esteri (IDE) è divenuta nell'ultimo decennio un punto focale delle politiche economiche di molti Paesi in via di sviluppo (PVS) in considerazione degli effetti positivi in termini di potenziale produttivo e diffusione di tecnologia. La capacità di un Paese di attrarre investimenti dipende da una combinazione di elementi, tra cui in particolare la dimensione del mercato, la disponibilità di mano d'opera specializzata e a basso costo e, nel caso di investimenti nel settore estrattivo, l'abbondanza di risorse naturali. In questo contesto la situazione dei Paesi del Sud del Mediterraneo (MED) si evidenzia per l'ampiezza del mercato. Si fa riferimento al recente accordo di Partenariato Euro-Mediterraneo, sottoscritto a Barcellona nel 1995 che prevede la creazione di un'area di libero scambio entro il 2010 tra l'UE e i 12 Paesi MED. Attualmente l'iniziativa si è tradotta in Accordi di Associazione tra l'UE e Tunisia, Israele, Marocco, Giordania e i Territori Palestinesi. Per i Paesi dell'area MED l'abbondanza di mano d'opera locale ha sempre rappresentato uno tra i principali fattori di attrazione per gli IDE. In Tunisia è marcata la specializzazione nella manifattura tradizionale, in particolare tessile e area pelle.

Gli investimenti diretti italiani in Tunisia hanno raggiunto i 1000 miliardi di lire ed impiegano circa 40.000 addetti. Agli inizi del 1999 in Tunisia erano registrate 365 imprese italiane, di tutti i settori. Nel 2002 questo numero risultava raddoppiato. Tra i settori più importanti troviamo quello cuoio/calzature, che insieme con il settore tessile, rappresenta oltre il 40% della presenza italiana, e dove operano ad esempio con successo ALMAR, Cellini, EFFEGI, Ferragamo, Gp. Kaliste, LOTTO, LUMBERJACK, SANIFLEX, Soldini, Prada, ma anche molte altre PMI.

La Tunisia produce il 22% di calzature in cuoio su un totale di 42 milioni di paia. Il 65% delle calzature sono prodotte da calzaturifici di dimensione industriale, ma il 25% circa sono prodotte da piccoli artigiani e sono destinate probabilmente solo al mercato locale. La produzione è ancora in crescita, + 3,9% nel 2003⁵³. La filiera cuoio calzatura e prodotti in cuoio, in Tunisia occupa 40.440 persone, 12.880 nelle piccole e medie imprese. Le imprese coinvolte sono 423 del settore della PMI, 218 delle quali calzaturifici e 79 produttori di tomaie. Tra le imprese della filiera, 134 sono esclusivamente esportatrici. Le unità artigianali sarebbero 3.500 circa, così ripartite:

- 1000 nell'area di Sfax per produrre calzature finite, ed altre
- 800 sempre nell'area di Sfax, dove producono tomaie o altre parti in conto terzi per gli altri piccoli artigiani della città
- 800 nell'area di Tunisi
- 500 nell'area di Nabeul Bizerte
- 400 sparse in altre zone

⁵³ Stime SATRA e FIPA (l'Agenzia per gli investimenti stranieri in Tunisia)

Africa Subsahariana

Nell'Africa Subsahariana le contaminazioni con i commercianti e gli artigiani arabi sono state importanti per trasferire conoscenze nel campo della produzione delle calzature, così come è stato importante il ruolo dei Paesi colonizzatori.

Il settore delle pelli ha una grande importanza per l'economia dei Paesi africani in quanto è una delle industrie che occupano più persone, è fonte di valuta straniera ed ha una grande potenzialità di crescita grazie al gran numero di allevamenti di bestiame. Molti studi di settore suggeriscono anche che grazie alle sue caratteristiche di massiccio uso della forza lavoro e agli ampi spazi lasciati all'utilizzo del lavoro non specializzato, può rappresentare un valido aiuto per trasformare l'economia in economia industriale, seguendo la strada dello sviluppo economico attuata da molti Paesi asiatici. In ogni caso, per poter svolgere questo ruolo, il settore deve superare molte costrizioni che ostacolano la sua crescita. Quelli elencati qui di seguito sono alcuni degli ostacoli incontrati da molte delle imprese piccole e informali che dominano il settore:

- mancanza di vera preparazione a livello scolastico per quelli che sono impiegati nel settore;
- scarsità di finanziamenti o accesso ai crediti per coloro che sono impegnati nella produzione nel settore delle pelli;
- mancanza di conoscenze sulla gestione finanziaria e degli affari da parte degli imprenditori;
- scarso sforzo di coordinazione e di associazione;
- condizioni di lavoro, paghe e ambiente lavorativo di scarso aiuto per coloro che sono impiegati nelle imprese.

Per cercare di valorizzare al massimo l'intero potenziale insito nel settore delle pelli nei Paesi africani, è quindi essenziale studiare le molte imprese piccole e informali che dominano il settore e trovare il modo per favorire il loro sviluppo, affrontando i vincoli che impediscono la loro crescita.

Prendiamo ad esempio il **Kenya**, o l'**Etiopia** o il **Senegal**. La filiera cuoio pelli calzature in quei Paesi costituisce uno dei settori chiave, con un grande potenziale per contribuzione allo sviluppo dell'economia, attraverso la creazione di nuove opportunità del lavoro nuove e miglioramento delle esportazioni a partire dalle pelli conciate e rifinite, calzature e altri prodotti in pelle. La filiera si basa sulle materie prime locali rinnovabili disponibili nella forma di pellame grezzo proveniente dalla macellazione di importanti risorse di bestiame.

Ad esempio il **Kenya** ha risorse di bestiame sostanziali con una popolazione bovina di 13.6 milione, 8.05 milioni di caprini e 5.9 milioni di ovini. Tuttavia, come in molti altri Paesi africani, nemmeno il Kenya è stato capace di sfruttare pienamente le materie prime come una risorsa rinnovabile ed il settore negli ultimi anni si è trovato in una situazione di costante declino.

Attualmente il settanta per cento delle conterie del Kenya sono chiuse e quelle operative producono ad un livello pari al venti per cento della loro capacità produttiva. Nella fase immediatamente successiva all'indipendenza, caratterizzata da un ambiente di mercato protetto, c'erano più di 25 medi e grandi calzaturifici in Kenya. La multinazionale canadese BATA dominava il mercato, ma alla fine degli anni '70 furono aperti altri importanti calzaturifici come *Tiger Shoe* e *United Footwear*.

Tutte queste imprese contribuivano alla produzione di oltre il 60% delle calzature presenti sul mercato del Kenya. Con la liberalizzazione dell'economia del Kenya durante i primi anni '90, il mercato locale è stato invaso da scarpe di seconda mano. Le tasse d'importazione sulle calzature di seconda mano erano calcolate in base al peso piuttosto che in base al numero di paia e questo ha offerto a questo tipo di mercato, in un Paese molto povero, un indubbio vantaggio competitivo contro le produzioni locali costose e fuori moda. La situazione attuale vede l'occupazione nel settore, tra conceria e calzaturifici, ridotta a circa 12 mila unità, la produzione della BATA scesa da 10 mila paia al giorno a 3 mila paia al giorno, in un contesto di filiera dove sono rimaste operative solo 8 fabbriche del settore medio e grande, tra calzature e altri prodotti in pelle. Così si è passati dalla registrazione ufficiale di 9 milioni di calzature prodotte nel 1996 ai soli 1,3 milioni di paia di scarpe in cuoio del 2002, mentre le importazioni solo dalla Cina hanno superato i 2 milioni nello stesso anno⁵⁴, e la produzione locale si è dispersa in una molteplicità di piccole imprese familiari nate per riparare le scarpe di seconda mano e poi sviluppatesi come piccoli calzaturifici. Il loro contributo su di un mercato informale, valutato intorno ai 9 milioni di paia all'anno, si stima sia equivalente a 3 milioni di paia di calzature. Anche se in parte la crisi è causata dal persistere delle condizioni di povertà della popolazione del Kenya, questo non spiega tutto, ed è evidente che i problemi di arretratezza del settore industriale non hanno retto la concorrenza dopo la liberalizzazione. L'unico settore che fieramente si oppone come valido esempio di **import substitution** è il settore delle piccole imprese artigiane.

Il **Senegal** ha conosciuto una situazione simile dopo la chiusura della SERA (Société d'Exploitation des Ressources Animales du Sénégal), la società monopolista di Stato che si occupava dei sottoprodotti della macellazione, indirizzando le scelte industriali dalle pelli grezze sino ai prodotti in pelle. Oggi importa dalla Cina 7,7 milioni di calzature, la produzione locale è inferiore al milione di paia, ma il settore informale ne produce circa 2 milioni e mezzo. Nella "Medina" di Dakar ad esempio operano molti *ateliers* dediti alla produzione di calzature, circa 300 unità solo per le calzature da donna ed i sandali, per una produzione di oltre 300 mila paia all'anno, con tomaie prevalentemente di materiali sostitutivi e solo un 20% con tomaie di pelle, perché il settore locale della conceria non ha la forza di produrre grandi volumi di pelli finite. Soprattutto nell'Africa sub-sahariana, il declino del settore industriale, che non ha retto alla liberalizzazione di mercati, potrebbe fare pensare che il settore della piccola industria artigianale sia solo un settore residuale di ciò che resta del patrimonio di competenze creato nel passato dalla grande industria statale o importata dai colonizzatori. In realtà i produttori artigiani occupano una posizione molto importante nell'economia reale e si sono adattati a sopravvivere tra le pieghe di un settore industriale vasto, ma inefficiente, diventando anche tecnici, formati nelle fabbriche costruite negli anni '50, '60 e '70, ma sono artigiani che hanno acquisito la specializzazione di calzolaio secondo una tradizione consolidata. Molti modelli di calzature si ispirano alla tradizione, altri sono copiati dalle scarpe di seconda mano importate o dalle riviste di moda, alcuni modellisti che lavorano nell'ambito dei piccoli produttori sono tecnici esperti provenienti dal Marocco, dal Libano (Africa Occidentale) o dall'India (Africa Orientale), al servizio di queste reti familiari di piccoli produttori, che dispongono spesso di un'antica tradizione ed esperienza di lavoro.

Se guardiamo all'**Etiopia**, al quartiere di Merkato già citato in precedenza, quello che è considerato il più grande mercato all'aperto dell'Africa, ci accorgiamo che questo è il primo, oltre che il più importante, centro commerciale di Addis Ababa. L'origine e la storia di Merkato sono essenzialmente parallele alla fondazione e designazione della città di Addis Ababa come capitale del Paese, attuata dall'Imperatore Menelik

⁵⁴ Stime SATRA....

I negli ultimi decenni del XIX secolo. A partire dal 1900, un mercato rettangolare che sorgeva a nord-ovest del palazzo era diventato un indaffarato centro dell'attività commerciale etiopica al punto da essere riconosciuto come il centro vitale del commercio in Abissinia dagli etnografi e dai visitatori stranieri. Beni e merci provenienti dalle diverse parti del Paese erano trasportati nella città e venduti nella piazza del mercato. L'occupazione italiana del Paese e di Addis Ababa alla fine degli anni '30 vide lo spostamento di Merkato e la sua sistemazione nella sua posizione attuale. Nell'attuazione dei loro piani, che riguardavano l'intera città e prevedevano la segregazione tra i nativi e i residenti italiani, la forza occupante assegnò diversi lotti di terreno per il mercato indigeno e lo spostò mezzo miglio ad ovest della cattedrale di San Giorgio. E' in quel periodo che il mercato assunse il suo attuale nome di Addis Merkato. Oggi Merkato è importante non solo in quanto il più grande mercato del Paese, ma anche come fondamentale nucleo commerciale per la vendita all'ingrosso di calzature, centro del commercio e della vendita al dettaglio, dove si fissano i prezzi. E' anche una sorta di "porto" terrestre per il centro Etiopia, un punto di scambio per le diverse parti del Paese e un centro di distribuzione per i prodotti importati.

I dati complessivi, che includono i settori "*Sidamo Tera*" per i prodotti locali, "*Diza Tera*" per manufatti d'acciaio e di ferro e "*Shera Tera*" per prodotti in pelle e calzature, indicano che Merkato fornisce anche un significativo contributo economico a tutta la città e al Paese in generale, in quanto rappresenta la maggiore fonte di reddito e il luogo in cui c'è il maggior impiego ad Addis Ababa. A Merkato, ci sono circa 7100 entità commerciali che danno lavoro a quasi 13000 persone. Vi sono anche 2500 negozi al dettaglio, per la maggior parte chioschi all'aperto, 1500 attività di servizi e 80 operatori all'ingrosso. Tenendo conto di tutto ciò, si stima che Merkato offra opportunità d'impiego a più di 150 mila persone. Per ciò che riguarda il suo contributo al reddito cittadino, nel 1999 il 22% del reddito della città di Addis Ababa proveniva da Merkato. Inoltre, il 15% degli introiti derivanti dai turisti che visitano il Paese, viene da Merkato, grazie ai turisti che vi visitano la grande area artigianale. In breve, l'importanza economica di Merkato è così grande che si stima che circa il 60% della ricchezza del Paese sia sotto il controllo permanente della comunità economica di Merkato (secondo dati dell'ufficio dell'Economia e del Commercio). Merkato è peculiare a causa delle sue caratteristiche informali e indigene. Nonostante il suo enorme contributo economico, si tratta di un centro commerciale che si è sviluppato in larga misura in modo non formale. E' pieno di attività commerciali non formali, che forniscono sostentamento ai poveri che risiedono in quell'area. Merkato è anche peculiare nelle sue caratteristiche indigene in quanto è un mercato che è sopravvissuto all'occupazione italiana e ai diversi regimi. Si espande con l'espandersi della popolazione cittadina, rispecchiando la confluenza delle varie nazioni e nazionalità esistenti nel Paese. Corrisponde inoltre in modo egregio ai bisogni delle popolazioni indigene. E', in un certo senso, l'espressione della situazione economica dell'Etiopia, basata in gran parte sul lavoro umano e con uno sviluppo informale⁵⁵.

Anche in Etiopia, nel processo di industrializzazione le imprese delle pelli e delle calzature costituiscono una delle prime e più importanti attività. Il settore delle calzature occupa il 72% delle imprese della filiera pelle nel Paese, ma le industrie familiari e l'artigianato dominano la maggior parte della produzione di calzature, nonostante vi siano alcuni produttori su grande scala. I dati dell'associazione locale (*Ethiopian tanners Association*) di settore mostrano che, nonostante il settore delle calzature in pelle costituisce la maggior parte delle imprese della filiera pelle-calzature, impiega soltanto la metà della forza lavoro impiegata nel settore delle pelli. Tuttavia i dati dell'associazione non tengono probabilmente conto della maggior parte dei piccoli ed informali produttori senza licenza.

⁵⁵ STUDY ON THE LEATHER SECTOR OF ADDIS ABABA.....



Tavola 37 Immagine: Riparazione e produzione di calzature in una piccola impresa in Africa

Imprenditori		Capitale di competenze	Capitale di relazioni	Capitale economico
1. In origine commerciante, dettagliante di calzature (es. un imprenditore della Medina di Fès)	Prima generazione	Accumulazione di competenze nel lavoro in famiglia	Utilizzazione delle reti di solidarietà familiare etnica o religiosa	Accumulazione di un capitale monetario derivante dal commercio
	Seconda generazione	Come sopra + competenze scolastiche e tecniche	" " "	Capitali di famiglia o credito bancario
2. In origine espatriato di ritorno o impiegato- funzionario, a contatto con l'ambiente della calzatura (es. un piccolo imprenditore sudanese di ritorno dall'Egitto ed uno trasferitosi dal settore pubblico in Kenya)	Espatriato di ritorno in cerca d'investimento socialmente bene accetto	Competenze di gestione in genere	Relazioni con le autorità locali	Utilizzo di relazioni per ottenere crediti specifici per lo sviluppo
	Funzionario di settore riconvertito all'imprenditoria (es. insegnante, tecnico di laboratorio, ecc...)	Competenze specifiche nel settore calzatura	Relazioni con il settore pubblico o parastatale collegato alla filiera cuoio calzature	Utilizzo di relazioni per il sostegno logistico e finanziario
	Funzionario prestato all'imprenditoria a mezzo tempo	Accumulazione di competenze di diverso tipo	Forti relazioni con l'ambiente del pubblico	Utilizzo del proprio ruolo per ottenere vantaggi economici e credito
3. Artigiano calzolaio (gli innumerevoli esempi dei distretti della piccola industria in tutte le aree osservate)		Accumulazione di esperienze acquisite con il lavoro e l'apprendistato	Notorietà professionale che permette accesso al credito	Capitale monetario limitato al risparmio individuale, più spesso collettivo
4. Tecnico specializzato (vari esempi, in particolare l'evoluzione di un imprenditore ex direttore tecnico di un calzaturificio di stato in Algeria)		Accumulazione di competenze specifiche nel lavoro con medie imprese, formazione professionale specifica	Il successo nel lavoro dovuto alla specializzazione ha prodotto rispetto e molte relazioni nel settore	Gestione di fondi non propri o utilizzo di credito bancario

Tavola 38 Tabella: Processo di accumulazione all'origine dell'impresa calzaturiera

Gli artigiani della calzatura

Come si diventa imprenditori calzolai, anche se molto piccoli?

Innanzitutto in questo specifico settore non è possibile semplicemente accumulare il piccolo capitale necessario, ma occorre anche sviluppare delle competenze ed avere delle relazioni. Precisiamo che questa categoria (vedi la tabella seguente) riguarda una tipologia alquanto moderna, se si eccettuano i dettaglianti di lunga esperienza, che è quella privilegiata dei tecnici che si sono formati alla scuola della PMI. Inoltre la solidarietà senza calcolo, spesso criticata dalla società occidentale, abituata a lasciare i propri anziani negli ospizi e a trattare con disprezzo i mendicanti, è considerata come ostacolo all'accumulazione ed alla crescita delle imprese del Medio Oriente e dell'Africa. Riassumiamo alcuni tratti caratteristici comuni alle imprese osservate:

- la famiglia e la famiglia allargata sono un vasto serbatoio di contatti attraverso i quali si trovano dei fornitori e dei clienti e qualche volta degli agevolatori o addirittura dei soci;
- la famiglia fornisce manodopera e apprendistato gestito, sostenuto e pagato dalla famiglia, comprese le prestazioni mediocri, veramente da principianti;
- le relazioni sociali in seno alla famiglia sono molte e onerose, come i matrimoni, l'accesso allo studio dei giovani, i battesimi, i funerali, il sostegno ai malati; la fusione della cassa di famiglia e di quella dell'impresa crea un ambiente economico più ampio che si alimenta vicendevolmente a seconda delle necessità.



Tavola 39 Immagine: Lavoratori in un calzaturificio familiare del Kenya

Come arrivare ad accumulare i capitali in condizioni di vita familiare ridotta alla quotidiana sopravvivenza?

Nelle famiglie allargate c'è di solito un parente più ricco, la famiglia invia delle richieste ed è difficile per il parente più ricco sottrarsi agli obblighi sociali, soprattutto se in passato quest'ultimo ha avuto bisogno di sostegno o se i suoi affari, oggi fiorenti, in passato sono stati avviati anche grazie all'intermediazione familiare. Certi imprenditori cercano di stabilirsi il più lontano possibile dalla propria famiglia proprio per sottrarsi a questi obblighi sociali, ma più spesso esistono delle consuetudini codificate per regolare proprio questi rapporti in base a delle priorità, ricorrendo ad esempio all'intermediazione dell'autorità religiosa, come tra gli artigiani dell'Iran, che si rivolgono alle fondazioni. I modi con cui si esprime la solidarietà familiare e quelli con cui si cerca di regolarla entro limiti sopportabili sono molteplici:

- la costituzione di una gerarchia interna: l'acquisizione di una posizione di notabilato e magari l'organizzazione di una festa pubblica a compensazione dell'aiuto ricevuto,
- la beneficenza pubblica: un atto spettacolare di solidarietà che porta all'apertura di una scuola di formazione ad esempio, combinata con una piccola produzione,
- la solidarietà reciproca: che tende ad includere i membri della famiglia meritevoli ed escludere quelli più individualisti,
- la priorità di parentela: si impiegano sempre prima i parenti nella nuova impresa,
- la dissimulazione dei beni: i parenti più ricchi tengono un basso profilo, e per non essere troppo implicati in richieste di aiuto che metterebbero addirittura a rischio la propria economia familiare e per utilizzare i guadagni con sobrietà in vista di possibili richieste d'impegno,
- l'offerta di lavoro in apprendistato: offrendo apprendistato ai cadetti di famiglia, si ottiene manodopera a poco costo nella fase di avviamento e legami futuri in caso di bisogno.

Queste relazioni basate sul reciproco aiuto sono particolarmente efficienti nelle società poco gerarchizzate, come quelle africane, mentre la ricerca di metodi d'aiuto alternativi a quelli diretti tra i membri della famiglia, quindi la ricerca di supporto e di capitali attraverso canali più istituzionali, attraverso le banche o l'intermediazione di organismi religiosi, è maggiormente praticata nelle società fortemente gerarchizzate come quelle poligamiche. In queste società, specifiche del Medio Oriente più che dell'Africa mediterranea, sono frequenti le defezioni, con l'uscita dal gruppo di quei membri che non vedono la prospettiva, per questioni di posizione familiare, di accedere a posizioni di notabilato, per cui, anche se possono trovare lavoro in un'impresa familiare, dopo un primo apprendistato, emigrano con la speranza poi di tornare con idee, maggiore specializzazione e possibilmente un po' di risparmi per aprire una propria attività e crescere di grado nell'ambito della famiglia.

L'emigrazione ed il ritorno, ambedue sono quindi da includere tra i percorsi più frequenti che precedono l'apertura di un nuovo piccolo calzaturificio.

Un altro percorso molto comune è quello dell'appartenenza ad una specifica casta. L'artigiano calzolaio spesso si identifica con una casta specifica, in base alla propria capacità, più che in base al successo economico. La base culturale di questo concetto di casta nel quale si riconoscono ovunque, sia in Medio Oriente che in Africa gli artigiani calzalai, ha due aspetti fondamentali che derivano l'uno dalla cultura occidentale trasferita con la colonizzazione e l'altra dalle culture orientali che ha contaminato Africa e Medio Oriente in vari periodi storici.

Il sentimento di corporazione artigiana

Nel caso delle tradizioni trasferite in Africa e Medio Oriente insieme con le competenze dai tecnici calzolai europei, ci riferiamo alla trasmissione di un comune sentire degli addetti, siano tecnici o imprenditori, al calzaturificio, del loro “senso di appartenenza ad una corporazione artigiana”, anche dopo che con la rivoluzione industriale e l'avvento del XIX secolo avevano iniziato la produzione in serie delle calzature con una gamma di qualità ed una varietà di modelli e di stili assolutamente impensabili per la clientela di massa e per quella più esigente.

Questi artigiani si portavano ancora dietro il ricordo di un passato di calzolai porta a porta in cui lo stile e il modello di una calzatura venivano concordate tra il cliente e l'artigiano calzolaio e si dovevano attendere anche settimane prima di poter calzare le scarpe per la limitata capacità produttiva del singolo fabbricante e dei tanti ordini che riceveva in Paese.

Questi tecnici ed imprenditori del settore calzaturiero ormai diventato un settore dell'industria, avevano mantenuto un proprio concetto di ... pur comportando l'inizio di un declino della lavorazione manuale, il sistema industriale di produzione delle calzature aveva trasferito, dall'esperienza artigiana, l'importante concetto della calzata, con le sue variazioni, fino ad allora misurata per ogni singolo cliente. A questo va aggiunto un altro elemento di valore ereditato dal calzolaio: il concetto della qualità per cui, anche con un buon design, o una marca accreditata, la scarpa può riscuotere un successo di mercato se sarà fatta bene da persone di mestiere.

Le scarpe di qualità erano prodotte nel '600 in Europa da calzolai di origine contadina che in inverno costruivano grossolane calzature tagliando il cuoio aiutati dalle mogli che erano addette a ripiegare i bordi. Nei villaggi rurali operava un sistema di distribuzione del lavoro a domicilio, descritto da Andrea Vianello negli annali della Storia d'Italia dell'Einaudi⁵⁶ come una piaga, il lavorante calzolaio doveva girare di bottega in bottega in cerca di lavoro e per averlo doveva dare una garanzia in denaro o la parola di un benestante per rispondere su eventuali furti o danneggiamenti dei materiali. Il ritratto fotografa gli elementi caratteristici del mestiere quali: forte impegno lavorativo, una vita sobria, uno stato di salute non buono.

A quel tempo le famiglie che vivevano in casa con persone con malformazioni, le collocavano nelle botteghe per far apprendere l'arte del ciabattino che permetteva di sopravvivere con un lavoro sedentario e gestibile anche da persone menomate. La bottega oltre a svolgere anche la funzione di “scuola d'apprendistato”, era talora un luogo di informazione e di aggiornamento dove spesso c'era una persona che leggeva i giornali mentre i compagni lavoravano.

L'arte del calzolaio, la cui categoria ha nel leggendario S.Crispino il patrono, nella tradizione inglese era denominata anche “arte gentile” dal re inglese Edoardo IV il quale girando in incognito per Londra venne ospitato dai ciabattini e al levare delle coppe, riconoscente, si manifestò dichiarando che nei secoli tali persone dovevano essere chiamati come “i lavoratori dell'arte gentile”. In seguito, in Inghilterra i calzolai medievali formarono proprie corporazioni e la confraternita dei *Cordwainers* aveva come fine quello di garantire la qualità del livello professionale della categoria. Per essere calzolaio occorreva sette anni di apprendistato e dopo si poteva sostenere un esame di abilitazione per ottenere la qualifica di “maestro”.

Gradualmente il livello di vita dei migliori calzolai veniva aumentando con aumento dei collaboratori nella bottega che usavano indossare un abito speciale e scortava-

⁵⁶ STORIA D'ITALIA.....

no il maestro calzolaio, armati di spade e scudi. Nei secoli non c'è stata evoluzione nella moda, nei costumi teatrali, nella danza, nei monumenti più importanti delle famiglie nobili, dei Papi, dei politici, delle corti dove la scarpa del "maestro calzolaio" non abbia lasciato nei quadri, nei racconti, nei disegni dell'epoca l'immagine e l'impronta della sua evoluzione. Così per secoli, fino all'avvento dell'epoca industriale, questo mestiere veniva tramandato insieme con un forte senso di appartenenza alla categoria.

Il senso di casta

Il senso di casta deriva dall'induismo, che è che è la religione che più ha teorizzato questo soggetto. La nascita, - ci si ritrova in casta non per merito ma per nascita -, il livello di purezza nell'ordine cosmico, l'endogamia, per cui non ci si può sposare che tra appartenenti alla stessa casta, l'amicizia tra simili, per cui addirittura non si frequentano appartenenti ad altre caste ed infine la professione, dove ritroviamo la divisione economica confluyente anche nel sentimento di appartenenza corporativo occidentale.

Tutti principi che determinano la separazione delle caste per preservarne la forza spirituale ed evitare le contaminazioni. La casta di ciascuno è determinata dalle sue vite passate, la religione sta alla base della struttura delle caste ed ognuno accetta il proprio ruolo⁵⁷.

Tutte o parte di queste caratteristiche, dal diritto di nascita alla professione, si ritrovano ad esempio in Iran o in Kenya, dove i posti subordinati sono riservati ai ciabattini, che farebbero poi parte della casta degli intoccabili in India. Nelle caste gerarchizzate, ad esempio in Senegal, gli artigiani sono collocati nel settore più bassi della società, in questa bassezza i cantastorie o griot occupano gli ultimi posti, gli artigiani del ferro sono nel settore medio e gli artigiani del tessile e del cuoio sono nel settore alto.

L'accesso al credito segue lo stesso percorso, così sarà molto più facile ad un commerciante, settore medio alto della stratificazione sociale, trovare relazioni e capitali per intraprendere una produzione di calzature che ad un esperto artigiano del settore. La repulsione per gli appartenenti alle caste inferiori è istintiva, si sovrappone e si confonde nei rapporti istituzionali con i funzionari delle banche e gli intermediari locali delle agenzie di sviluppo.

Di qui nasce l'esigenza al sostegno reciproco, o mediato da autorità religiose, tra gli appartenenti ad un gruppo, principalmente alla famiglia, ma anche agli appartenenti ad un comune destino professionale, in una dinamica che talvolta coincide, come nel caso degli artigiani armeni e libanesi della calzatura, diffusi tra il Medio Oriente e l'Africa.

L'imprenditore e la sua impresa

In generale, nell'ambito della piccola impresa familiare dell'area del Medio Oriente, l'imprenditore è un individuo, il capofamiglia. Nell'Africa mediterranea può essere anche così oppure diversamente è un gruppo di soci (individui a livello paritario). Ancora meno individualista l'impresa dell'Africa sub sahariana, secondo l'esempio dei gruppi di calzolai in Senegal.

⁵⁷ Louis Dumont, *Homo Hierarchicus*, Gallimard 1966

I piccoli calzaturifici senegalesi di due o tre persone, al massimo quattro, ma sono organizzati in un sistema molto particolare: ognuno di loro pensa che "impresa" non significhi affatto affari privati di un imprenditore a capo dei suoi lavoranti, ma che sia un genere di associazione di pochi, circa 12-15 persone, tra creatori ed esecutori impegnati nella produzione di calzature che mettono insieme le loro esperienze e diverse specializzazioni per migliorare la capacità di produzione.

Cadauna unità ha il proprio stilista e decentra il lavoro di taglio della tomaia ad altre piccole imprese specializzate che si sono munite di trince.

Quest'ultime imprese vengono chiamate appunto "*entreprises Atom*", dal nome di un'impresa molto famosa produttrice di queste macchine.

La distribuzione del mercato è diretta, non c'è intermediazione, chiunque può acquistare le calzature direttamente dal produttore, provati consumatori o commercianti. I commercianti beneficiano di sconti per le maggiori quantità, ma devono pagare le scarpe o i sandali all'acquisto, poi sono liberi di venderle ovunque, anche all'estero dal Senegal, nell'ambito dei Paesi del CFC (Franco Africano) tra i quali non ci sono dogane.

Queste libere associazioni tra calzolai sono stabilite sulla parola, senza alcuna formalità e sono in grado di produrre anche da 60 a 100 paia di calzature al giorno, mentre la produttività di ogni singola impresa fatta di due o tre persone non supererebbe le 6 – 8 paia al giorno, con una produttività media di 3 paia per calzolaio, contro una produttività almeno doppia con il sistema di lavoro con attribuzioni parcellizzate.

In questo modo i loro prodotti sono competitivi con quelli importati dalla Cina, soprattutto i sandali colorati femminili, da 2 a 4 euro il paio, stesso prezzo di quelli cinesi, ma più fantasiosi.

La formazione

Il livello d'istruzione educazione è generalmente molto limitato. I ragazzi che hanno frequentato le elementari sono il 94% in Marocco, ma solo il 36% le hanno terminate. Un po' di più in Algeria, il 100% d'iscrizioni alle elementari ed il 71% passano al livello di studi successivo, in Iran sono l'86%, ma solo il 7% si iscrive alle scuole secondarie. Nell'Africa sub sahariana è anche peggio, con solo il 39% in media di bambini che possono frequentare la scuola elementare. I diplomi dei corsi di scuola superiore o le lauree, sono più adatti a formare funzionari per l'amministrazione pubblica che a formare tecnici ed imprenditori per il settore privato. Il sistema educativo produce diplomi poco adatti alle richieste del mercato del lavoro, ma la formazione professionale spesso è inadeguata in termini di programmi e tecnologie sperimentali obsolete. Gli insegnanti non abbondano. I pochi corsi attivi sono predisposti a preparare operatori e tecnici per grandi impianti industriali, ma sono inadatti a preparare tecnici artigiani per il settore della piccola industria. Per contro, i corsi organizzati da camere di commercio o istituzioni di supporto, come la cooperazione internazionale e le agenzie delle Nazioni Unite, sono più adatti a formare dei tecnici su specializzazioni specifiche, piuttosto che dei piccoli imprenditori con competenze complete.

Competenze	Livelli di formazione riscontrati
1. Competenze tecniche: capacità manuale	Forte
2. Capacità organizzativa: senso dei ritmi di lavoro, distribuzione dei compiti	Nulla
3. Responsabilità sociale: conoscenza delle leggi e delle regole per il lavoro, clima di relazione, capacità di ascolto per migliorare la qualità dei prodotti e del lavoro	Debole
4. Conoscenza del mercato: capacità di analisi, di stabilire degli obiettivi, informazioni sul mercato	Da media a debole
5. Spirito d'impresa: senso degli affari, capacità di cogliere le opportunità	Debole

Tavola 40 Tabella: Lacune nella formazione degli imprenditori dei piccoli calzaturifici osservati

La tradizionale formazione scolastica è vissuta come un accessorio supplementare del bagaglio di conoscenze utili all'avvio di una piccola impresa, ma talvolta è vissuta perfino come un ostacolo, una distrazione dall'obiettivo principale.

Le relazioni tra imprenditori, o produttori e commercianti, talvolta sono basate più sulla conoscenza personale tra gli interlocutori, le consuetudini, piuttosto che essere fondate su d'un approccio professionale, su dati tecnici e sperimentali.

Molta esperienza s'avvicina più a quella del riparatore che a quella del produttore. Il riparatore è adatto ad eseguire un gran numero di operazioni diversificate, ma a differenza del produttore, non ne subordina nessuna ad un obiettivo superiore di trasformazione della materia prima in prodotto finito. Il suo universo tecnologico è chiuso, e la regola del gioco è di sapere aggiustarsi sempre con i "mezzi di bordo", insomma un insieme occasionale di materie prime e strumenti, risultato di tutte le occasioni nelle quali si è potuto rinnovare il magazzino.

Il piccolo artigiano calzaturiere non è in grado di gestire fino in fondo le tecniche utilizza, ma spesso ne ignora i fondamenti teorici. Un po' come dei consumatori poco informati, che indossano delle scarpe senza sapere come - e con quali- materiali sono fatte. Si riparano gli strumenti e le poche macchine a disposizione un po' come si può, anche per la mancanza di pezzi di ricambio e la mancanza di un ambiente tecnico adeguato, perché tutte le macchine, spesso di vecchia fabbricazione, sono importate dall'occidente, mentre sono rari Paesi nei quali esistono officine meccaniche per la costruzione o la riparazione di macchine (Turchia e Iran tra i Paesi osservati).



Tavola 41 Immagine: Laboratorio artigianale in Zimbabwe

La gestione

A differenza dei grandi calzaturifici che calcolano la redditività sui tempi medi e lunghi, con un ciclo di progettazione, produzione e vendite che si chiude nel più breve termine in 6 mesi, tra la presentazione del campionario ed i ricavi, il piccolo calzaturificio, assillato dalla necessità di sopravvivere, sviluppa delle strategie a breve termine.

Il marketing

I vantaggi competitivi in tema di commercio sono difficili da identificare e la concorrenza è sempre più aggressiva, soprattutto i prodotti a basso costo asiatici. La chiave del successo per le piccole imprese artigiane non sta solo nella bravura a produrre, ma anche nell'abilità a vendere. Anche i piccoli calzaturifici si trovano direttamente a competere con la concorrenza internazionale, la grande distribuzione, ma anche con piccoli importatori e non si può più ignorare il mercato globale. Lo spirito commerciale moderno consiste nella capacità di mettersi costantemente nei panni del consumatore, per rispondere alle sue domande e per trovare spunti per una continua innovazione dei prodotti. Le piccole imprese non hanno a disposizione tempo e capitali per fare degli studi di mercato e devono orientarsi istintivamente nel mare del mercato globale, dove spesso i prodotti tradizionali sono sempre meno attraenti. La maggior parte dei piccoli calzaturifici producono su domanda e si fanno degli stock, prima li producono, poi si fermano e vanno a venderli. Tutto il ciclo si sviluppa sempre a breve termine. In questi Paesi anche le grandi imprese hanno difficoltà ad ottenere statistiche, a capire gli orientamenti politici verso i problemi relativi alle importazioni e le esportazioni, a capire le tendenze dei consumi all'interno di economie poco stabili. Solo le migliori imprese hanno delle nozioni di marketing. Esse sanno come segmentare il mercato, vale a dire dividerlo secondo differenti ambiti sociali ed in base ai prodotti da vendere. La segmentazione geografica, la segmentazione socio economica fondata su età, sesso, professione, religione, o la segmentazione socio economica fondata su criteri di benessere, fino alla segmentazione per tendenze stilistiche, basata sulla conoscenza delle aspirazioni degli individui, i comportamenti sociali, i modelli culturali.

Tuttavia una sorta di segmentazione del mercato della calzatura semplificata, sia in Medio Oriente che in Africa, è ormai patrimonio comune degli imprenditori più scaltri, anche del settore delle piccole imprese e dell'informale. Probabilmente ciò è dovuto all'esperienza fatta come produttori in conto terzi, o ancora di più, all'esperienza avuta in qualità di commercianti di calzature importate, o copiate, o ricondizionate a partire dagli stock ricevuti in beneficenza.

Esiste come patrimonio culturale comune ai piccoli imprenditori, almeno di tutto il Maghreb, la conoscenza di una segmentazione di mercato geografica, per distinguere i clienti delle zone urbane da quelle rurali. I primi più sensibili alle copie dei prodotti occidentali, i secondi più legati alle forme tradizionali.

Una segmentazione socio economica, che si fonda sulla differenza del potere di spesa che intercorre tra i poveri urbanizzati che vivono alla giornata, per i quali ogni cosa è fruibile se costa poco, i poveri contadini che acquistano facendo anche sacrifici i prodotti che possono essere loro utili per il lavoro, la classe dei salariati che ha sempre bisogno almeno di un paio di scarpe chiuse, la classe media degli insegnanti, impiegati e funzionari che cercano prodotti simili a quelli di fattura occidentale, ma che costino meno e infine l'alta borghesia che quando chiede prodotti di lusso, ma di foggia tradizionale deve rivolgersi ad artigiani locali capaci di confezionarli, perchè di importazione non ne esistono. La pubblicità non è usata quasi mai, i produttori si accodano ai prodotti stranieri pubblicizzati sulle reti televisive straniere.

Il management

La scienza moderna del management si riferisce ormai a modelli universali, ideati negli Stati Uniti d'America: Harvard e le altre *business schools* forniscono le metodologie e le tecniche. In seguito il modello gestionale americano calibrato sugli obiettivi è stato rimpiazzato dal sistema giapponese del consenso sviluppato in Giappone e imperniato sulla qualità. Questo era l'ultimo grido in fatto di management, il just in time, i seminari sulla qualità, ecc...

Questi modelli non hanno trovato applicazione tra le piccole imprese della calzatura in Medio Oriente e nel Mediterraneo.

Qui vige un modello manageriale interculturale, vale a dire la gestione delle imprese in funzione delle tradizioni culturali locali⁵⁸. Il sapere professionale dialoga con la gestione della produzione, non con la lingua internazionale delle scuole di *management* o delle esperienze formative degli ingegneri giapponesi, ma con le vocazioni, le tradizioni e le culture locali. Cultura che talvolta si avvicina all'esperienza occidentale (es. Turchia), talaltra se ne allontana molto (es. Senegal). Abbiamo sintetizzato i vari aspetti gestionali rilevati nelle imprese che hanno avuto recentemente una buona crescita, secondo i parametri più significativi che sembrano comuni a tutte le aree osservate, sia ai Paesi medio orientali, sia a quelli del Nord Africa che quelli dell'area sub sahariana.

⁵⁸ Taiichi Ohno, *Lo spirito Toyota*, Giulio Einaudi Editore, 1993

Per spiegare come funziona l'approccio multi culturale, abbiamo preso alcuni componenti dell'insieme del management e li abbiamo messi a confronto con il modo d'agire italiano e quello del Medio Oriente e dell'Africa mediterranea., secondo il seguente elenco:

- Attenzione al lavoro
- Concezione dei tempi
- Comportamento in relazione agli impegni presi
- Attitudine a perseguire degli obiettivi
- Attaccamento all'impresa
- Relazioni interpersonali tra gli impiegati dell'impresa
- Quadro dirigenziale
- Scelta dei nuovi assunti
- Mobilità verticale

Il mondo delle piccole imprese italiane è composto da imprenditori che hanno investito la loro vita nell'impresa, i risparmi, i ricavi dell'attività sono sempre reinvestiti nell'impresa, il benessere personale coincide sempre con lo stato di buona salute dell'impresa e quindi nel modo di pensare l'impresa ha una decisa prevalenza l'elemento della volontà individuale sugli aspetti ambientali, di mercato, politici e sociali.

Gli aspetti ambientali in realtà contano, l'imprenditore della media impresa se ne accorge e ricorre massicciamente alla delocalizzazione all'estero.

Invece il piccolo imprenditore ne ha una percezione debole, perché è abituato a pensare secondo una "strategia di nicchia", per cui di fronte alle difficoltà cerca sempre vie alternative, tramite prodotti molto specializzati che possano penetrare in fasce di mercato di maggior prezzo⁵⁹.

L'approccio è simile solo nei Paesi in cui il mercato è un po' più ricco ed il senso di appartenenza ad una nazione è più forte, come in Turchia ed in Iran, ma è impossibile nei Paesi in cui il mercato è molto povero ed in cui il sentimento di appartenenza nazionale viene dopo il sentimento di appartenenza al proprio gruppo, etnico o religioso.

Soprattutto in Africa è molto diffuso il sentimento in base al quale il successo o l'insuccesso dipendono non solo dall'impegno personale e dalla percezione del mercato, ma anche e soprattutto dalle circostanze, dal destino e di conseguenza dalle relazioni sociali.

Italia	Medio Oriente, N. Africa, Africa subsahariana
In Italia esiste la convinzione secondo la quale un impegno costante e perseverante è necessario per raggiungere degli obiettivi soddisfacenti. Bisogna lavorare duro per riuscire.	Soprattutto in Medio Oriente e nel Maghreb le relazioni sono altrettanto importanti dei risultati oggettivi per raggiungere il successo.

Tavola 42 Tabella: Attenzione al lavoro

⁵⁹ UN MONDO DI CALZATURE.....

In Italia la relazione con il tempo di lavoro ricopre un'importanza notevole, tuttavia è meno forte che in Asia. Tempi di consegna e produttività sono importanti, ma la qualità del lavoro ha un'importanza superiore, in modo inversamente proporzionale alle dimensioni delle imprese: le più piccole hanno una opinione molto alta per il risultato qualitativo e più moderata per il risultato produttivo, anche perché la battaglia per i costi di produzione in competizione con i Paesi emergenti, in Europa è ormai persa.

In Medio Oriente ed in Africa i tempi di esecuzione e di consegna non sono molto importanti. I primi perché il costo della manodopera è molto basso, i secondi perché i mercati se evolvono meno rapidamente innanzitutto a causa del sistema di comunicazione e dei trasporti più lenti, ma nell'Africa subsahariana ed in parte in quella mediterranea, la lentezza è causata anche dalla mancanza dell'avvicendamento stagionale. Qui la lentezza diventa un elemento culturale di prima importanza.

Italia	Medio Oriente, N. Africa, Africa subsahariana
In Italia il tempo per il lavoro ha un'importanza primordiale, non è pensabile alcun tipo di produzione senza il calcolo del tempo di lavoro.	L'artigiano medio orientale e africano è un lavoratore più lassista, che dedica un'attenzione precisa al lavoro che sta compiendo, ma non si interessa molto ai tempi per il completamento del compito assegnato.

Tavola 43 Tabella: Concezione dei tempi

L'abitudine europea a dirimere i contrasti tramite arbitrati o tribunali, in ogni caso attraverso l'intermediazione di istituzioni specifiche piuttosto che attraverso le relazioni interpersonali, fa sì che il contenzioso sia molto alto, tanto che si assiste alla convivenza di moderatamente buoni rapporti commerciali o di lavoro tra le imprese e tra lavoratori e direzione delle imprese, anche in presenza di situazioni attive di contenzioso.

Questo è possibile perché le relazioni sociali sono piuttosto indipendenti dalle intenzioni registrate nei contratti scritti.

Ogni contenzioso trova la sua ricomposizione con il superamento del contratto contestato e la sua cancellazione con eventuale pagamento di una penalità, o la sua sostituzione con uno nuovo più soddisfacente.

Nel caso delle piccole imprese, medio orientali e africane, senza distinzione di sorta, i rapporti contrattuali, che non sono mai scritti, coincidono totalmente con i rapporti personali, che quindi sono molto rigidi ed i contrasti hanno sempre conseguenze molto negative. Nascono contrasti quindi solo per i casi molto drammatici.

L'approccio fa sì che le lamentele siano più rare che in Italia, sia tra cliente e fornitore che tra lavoratore dipendente e imprenditore, per cui la correzione degli errori è molto più lenta.

Nelle imprese medie italiane, la pianificazione della produzione e degli interventi commerciali è un metodo consolidato. Nelle piccole imprese l'approccio alla costruzione di obiettivi strategici è più istintivo, magari offre risposte solo di breve e medio termine, ma risponde sempre a delle logiche razionali, apprese in modo spontaneo e naturale grazie all'emulazione tra imprenditori nei distretti oppure rese possibile dall'orientamento ricevuto da agenzie d'intermediazione, quali associazioni o camere di commercio.

Italia	Medio Oriente, N. Africa, Africa subsahariana
Normalmente occorre tenere la parola, ma ha più importanza il contratto scritto, sia nelle relazioni commerciali che nelle relazioni di lavoro.	Le società in cui la quota di analfabetismo è molto alta sono basate sugli impegni sulla parola, inoltre anche in quelle più evolute la pressione del gruppo limita le occasioni di fuga dagli impegni presi sulla parola. Gli impegni scritti sono utilizzati solo nei rapporti con le istituzioni e nel commercio internazionale.

Tavola 44 Tabella: Comportamento in relazione agli impegni presi

Nelle imprese dei Paesi in via di sviluppo che abbiamo osservato, i riferimenti distrettuali sono molto tenui, le istituzioni sono sovente estranee ai problemi dei piccoli imprenditori, le occasioni di confronto sono nulle, per cui quello che in Italia appare naturale sapere, nelle imprese del Medio Oriente e dell'Africa appare distante ed astratto, per cui le decisioni si prendono sulla base di esperienze lavorative storicizzate ma non più attuali, oppure in relazione alla storia di famiglia.

Italia	Medio Oriente, N. Africa, Africa subsahariana
La cultura industriale moderna prevede che le decisioni siano prese in seguito ad una analisi complessiva del contesto tecnologico, sociale ed economico in cui opera l'impresa: si fanno i "business plan", tuttavia nelle piccole imprese spesso si seguono degli obiettivi che ci si è posti istintivamente e poi se ne cercano le ragioni logiche.	Le difficoltà ad avere informazioni precise sull'ambiente esterno, soprattutto sui mercati internazionali, ma anche la mancanza di dati sui mercati domestici, la cattiva comunicazione sul piano formale, l'abitudine al passaparola ed ai rapporti interpersonali producono un ambiente nel quale tutte le decisioni vengono prese istintivamente ed in modo talvolta contraddittorio.

Tavola 45 Tabella: Attitudine a perseguire degli obiettivi

In Italia, la piccola impresa è vissuta come luogo conviviale, di famiglia, una sorta di comunità incentrata sul lavoro, dove la pressione comune dei suoi membri induce alla realizzazione degli obiettivi previsti. La cultura imprenditoriale in Medio Oriente è diversa, più legata all'artigianato di tipo individuale, mentre l'italiana è più simile a quella dell'ambiente di lavoro industriale anche quando si tratta di piccolissime dimensioni, dove la distribuzione e la divisione dei compiti è più importante del virtuosismo individuale. In Medio Oriente la realizzazione della bravura individuale è più importante della capacità d'interagire in una struttura organizzata. Anche in Africa è come in Medio Oriente, per quel che deriva da influenza mediorientale, ma più spesso l'esperienza della produzione organizzata è troppo giovane per essere un obiettivo nobile, quindi l'impresa è vista in modo molto utilitaristico.

Italia	Medio Oriente, N. Africa, Africa subsahariana
L'impresa oggi è considerata da molte persone il mezzo più importante non solo per guadagnare da vivere ed ottenere successo, ma anche un modo di vivere i rapporti sociali.	L'impresa è vista esclusivamente come un mezzo per poter vivere e magari avere una buona posizione sociale.

Tavola 46 Tabella: Attaccamento all'impresa

Le relazioni tra impresa e dipendenti, in tutte le piccole imprese sono sempre tese alla massima fidelizzazione possibile, sia che questa passi attraverso i rapporti personali basati sulla specificità della formazione tecnica, sia che si basi sui rapporti complicati e gerarchici della famiglia allargata.

Italia	Medio Oriente, N. Africa, Africa subsahariana
Le relazioni sono contrattuali, ma nelle imprese più piccole sono anche molto personali.	Le relazioni sono personali, parentali e gerarchiche.

Tavola 47 Tabella: Relazioni personali tra i lavoratori impiegati e l'impresa

I ruoli nella piccola impresa italiana sono sempre ben codificati. Pure nelle formulazioni societarie più semplici le responsabilità sono ben definite. In Medio Oriente e soprattutto in Africa invece la ricerca continua del consenso e di soluzioni che non feriscano nessuno rende meno autorevoli le indicazioni che partono dalla direzione centrale, normalmente l'imprenditore creatore dell'impresa.

Nelle imprese informali manca anche la certezza della proprietà dei beni capitali e di produzione. Le interferenze esterne quindi, della famiglia o dell'autorità religiosa, nelle decisioni dell'impresa sono innumerevoli. A volte con risultati di efficienza impensabili.

Ad esempio, quando un imprenditore italiano chiede un prestito per fare un nuovo investimento o per avere un anticipo sui guadagni futuri, deve garantire alla banca in qualche modo l'eventuale perdita, ma in piena autonomia fa ciò che vuole nell'ambito del credito che gli è stato concesso.

Invece quando l'imprenditore egiziano si rivolge alla famiglia allargata, che include sia membri esterni all'impresa, sia i lavoratori di maggior rilievo, per ottenere dei capitali a rotazione e senza interesse secondo i dettami islamici, può condividere gratuitamente il rischio, ma deve rispondere a molte domande, riceve molti consigli, deve offrire contropartite, il più delle volte non materiali ma di tipo relazionale, come matrimoni o impegni futuri di solidarietà; a volte può pure ricevere opinioni contrarie e deve rivedere i suoi obiettivi per rendere accettabile il suo piano d'intervento ed infine se la richiesta di capitali appare inadeguata, non se ne fa niente e si evita così di fare un investimento errato.

Nella piccola impresa italiana la scelta di nuovi assunti dipende molto dal passaparola, normalmente si "pesca" nell'ambito del distretto, perché la scarsa mobilità verticale nelle piccole imprese, fa sì che un lavoratore che pensi di avere acquisito le competenze necessarie ad un avanzamento di carriera, non possa ottenerlo nel proprio ambiente di lavoro e debba quindi farsi notare da altri imprenditori concorrenti del suo datore di lavoro, e con quest'ultimi successivamente potrà trovare una sistemazione migliore.

Un sistema che rende difficile l'accesso al primo impiego dei giovani. In Medio Oriente ed in Africa invece le assunzioni nelle piccole imprese si fanno sulla base delle relazioni familiari, indipendentemente dalle capacità e dalle specializzazioni.

Le piccole imprese funzionano da scuole di apprendistato e forniscono talvolta personale qualificato alle medie e grandi imprese.

Italia	Medio Oriente, N. Africa, Africa subsahariana
L'insieme delle regole e consuetudini sono codificate e accettate. Nelle imprese maggiori talvolta i lavoratori partecipano alla loro formulazione attraverso i sindacati, in quelle più piccole attraverso i rapporti personali. Una volta comprese da tutti non sono più messe in discussione.	Le regole variano a seconda delle gerarchie e dei rapporti personali, spesso vengono infrante e questo è sempre vissuto come un ostacolo nelle relazioni umane. Si perde molto tempo a stabilire le regole e le indicazioni direttive spesso si perdono nei meandri delle varie gerarchie, anche nelle imprese molto piccole: il più alto in grado, in genere l'imprenditore, difficilmente comunica direttamente con gli apprendisti più giovani che invece prendono ordini dai più anziani e così via. Per questo le piccole imprese sono più efficienti quando tutti operano su di un piano di parità.

Tavola 48 Tabella: Quadro dirigenziale

Italia	Medio Oriente, N. Africa, Africa subsahariana
Viene stilato un profilo della persona richiesta, poi si valutano dei CV, oppure si fanno colloqui con i candidati che sono interessati al posto e sono stati informati tramite annunci di vario tipo oppure con il passaparola e sono normalmente già inseriti in ambienti di lavoro simili.	Le assunzioni sono in parte un affare privato dell'imprenditore ed in parte un affare di famiglia o del gruppo allargato. L'analisi del profilo della persona richiesta è solo uno degli elementi per la scelta.

Tavola 49 Tabella: Scelta dei nuovi assunti

Nelle piccole imprese la mobilità verticale è limitata per via della centralizzazione del potere sulla figura dell'imprenditore-creatore dell'impresa. In Africa dove il concetto di proprietà è più labile, anche la mobilità orizzontale è più frequente, ma su base di anzianità più che di meritocrazia.

Italia	Medio Oriente, N. Africa, Africa subsahariana
Le piccole imprese italiane non producono una grande mobilità verticale, normalmente il comando resta saldo nelle mani del o dei proprietari imprenditori che ricoprono anche ruoli direttivi.	Le possibilità di mobilità ci sono solo nei più giovani durante le prime assunzioni. Una volta acquisita una minima competenza sono pressoché nulle.

Tavola 50 Tabella: Mobilità verticale

La mobilità orizzontale in Medio Oriente ed in Africa è limitata dalla condizione di sottosviluppo delle piccole imprese: non c'è vantaggio a spostarsi da una impresa ad un'altra perché tutti fanno la stessa cosa e le condizioni di lavoro sono simili. Inoltre ogni spostamento mette in crisi dei rapporti personali.

Italia	Medio Oriente, N. Africa, Africa subsahariana
La mobilità orizzontale è molto frequente nei distretti industriali delle piccole imprese ed è anche l'unico modo di fare carriera: spesso si lascia un posto con un ruolo e se ne trova uno in luogo diverso, con un ruolo migliore.	La mobilità orizzontale esiste ma è diretta dall'alto, i lavoratori devono agire con precauzione ed avere sempre il benestare dell'imprenditore o del loro tutore di famiglia.

Tavola 51 Tabella: Mobilità orizzontale

In conclusione, certe attitudini considerate antieconomiche in occidente, nei Paesi osservati rappresentano un modo di agire che produce una certa efficienza sociale: è la verifica sperimentale che la piccola impresa ha uno sviluppo diverso dalla grande e dalla media impresa, che possono esportare ovunque, insieme con le tecnologie, anche le proprie regole e consuetudini. La piccola impresa può crescere solo se legata all'ambiente sociale e culturale nel quale opera, dal quale non può isolarsi senza rischiare di perdere il proprio ruolo e quindi la produzione ed i rapporti commerciali. In una logica di miglioramento dei prodotti, delle attuali condizioni produttive e di lavoro, gli imprenditori dovranno attrezzarsi con metodologie, tecnologie e prodotti migliori, ma occorre che tutti gli ammodernamenti si adattino agli ambienti specifici nei quali sono inseriti.

	Cambiamenti ambientali	Impatto sulla PMI	Ostacoli	Risposte possibili
1	Riorganizzazione delle imprese statali	Dallo smantellamento dei gruppi statali nascono nuove PMI	Esperienza professionale non aggiornata, mancanza d'idee progettuali	Finanziamento adeguato e formazione tecnica di aggiornamento
2	Miglioramento del settore primario	Aumento della domanda nelle zone rurali	Risposta lenta degli artigiani per mancanza di informazioni e per mancanza di metodo	Credito, costruzione di un sistema informativo settoriale e intersettoriale, formazione tecnica
3	Rapida espansione delle importazioni di calzature finite	Domanda di prodotti migliori	Assenza di tecnologia adeguata, mancanza di finanziamenti	Credito, ricerca tecnologica
4	Diminuzione della tassazione sui beni intermedi e sui beni capitali	Gli artigiani possono rinnovare la loro tecnologia e gli impianti	Mancanza di produttori locali e importatori specializzati	Esenzione dalle tasse di tutti i beni intermedi ed i beni capitali più importanti
5	Protezionismo sulla produzione locale	Incoraggiamento alla penetrazione commerciale delle piccole imprese	Cattiva conoscenza del mercato, capacità produttiva insufficiente	Credito, formazione e ricerca
6	Svalutazione della moneta locale	Rincarico dei prodotti, dei beni intermedi e capitali d'importazione	Calo della domanda a causa dell'inflazione	Sostegno al settore primario attraverso all'aumento dei prezzi dei prodotti agricoli, aiuti internazionali
7	Aumento della progressività fiscale: maggiore equità fiscale	La piccola impresa si sente più sicura e risparmia per investire	Esagerato centralismo amministrativo	Concertazione tra le autorità fiscali e le associazioni degli artigiani calzaturieri
8	Rafforzamento del sistema bancario	Maggiore raccolta del risparmio	Sistema bancario ostile alla piccola impresa e all'impresa informale	Creazione di fondi a rotazione, e di nuovi sistemi di garanzia di tipo mutualistico
9	Più denaro in circolazione: aumento delle vendite al dettaglio	Emergenza del settore informale	Analfabetismo, rigidità del sistema legale	Educazione di base, sostegno associativo alle operazioni contabili, finanziamenti alternativi
	Ritorno degli espatriati con esperienza specifica maturata all'estero	Creazione di nuove PMI	Sistema bancario ostile alla piccola impresa e all'impresa informale	Creazione di fondi a rotazione, e di nuovi sistemi di garanzia di tipo mutualistico

Tavola 52 Tabella riassuntiva dei fattori macro economici che influenzano lo sviluppo della micro e piccola impresa familiare calzaturiera

PARTE SECONDA

L'impatto della globalizzazione sulla piccola impresa calzaturiera artigiana informale e opportunità di sviluppo

Nel 2003 la produzione mondiale di calzature è arrivata a 13 miliardi di paia, rispetto ai 12,5 miliardi dell'anno precedente, grazie all'incremento produttivo di Cina, Vietnam e Brasile. Il mercato più ricettivo è stato quello statunitense, che ha aumentato le importazioni del 3,8%, di quali 1,6 miliardi di paia di calzature sono state importate dalla Cina, che così ha aumentato le proprie esportazioni negli USA del 5%. La penetrazione commerciale cinese nel mercato della calzatura ha superato il 59% della produzione mondiale.

Nel Medio Oriente è la Turchia il più importante produttore, che ha aumentato ancora, anche se di poco, la produzione (+ 3 milioni di paia) e che ha come mercato principale l'Arabia Saudita, seguita dagli altri Paesi del Medio Oriente. Tuttavia le importazioni cinesi nell'area mediorientale sono ancora aumentate ancora di 17 milioni di paia, ma nella sola Arabia Saudita importa dalla Cina ben 70 milioni di paia.

Il panorama africano è caratterizzato dalla crescente importazione asiatica, soprattutto cinese e dalla stabile collaborazione con il movimento della delocalizzazione europea dei Paesi del Maghreb, soprattutto tra Italia e Tunisia.

La produzione mondiale di calzature di cuoio rappresenta il 55% del mercato. Rappresentava il 65% nel 2002⁶⁰. L'aumento maggiore della produzione di calzature non di cuoio rispetto alle calzature di cuoio, implica una costante diminuzione del prezzo medio, portandolo da 12, 5 a 11 dollari il paio, al consumo.

La costante diminuzione dei prezzi crea un allargamento del mercato, tanto è vero che il commercio mondiale delle calzature cresce di più della popolazione mondiale⁶¹, ma a causa dell'aumento della povertà il mercato di consumo nei Paesi del terzo mondo subisce una tensione al ribasso dei prezzi, in seguito alla quali gli operatori sono costretti a produrre tagliando i costi più importanti, beni immobili e strumentali, tecnologie e i salari, pur di essere competitivi con i prezzi. Il quadro che se ne ricava vede le imprese asiatiche espandere le loro esportazioni, sia di calzature finite, sia di tomaie già predisposte per il montaggio, per poter corrispondere alla più vasta gamma di prezzi possibile. Traendo vantaggio dall'esperienza commerciale delle vendite di "prezzo", i produttori e gli importatori dei prodotti asiatici risalgono i gradini del prezzo, occupando spazi del segmento intermedio, mentre i settori marginali, dove la competizione è difficile ed anche costi minimi di trasporto fanno la differenza, rimane appannaggio dei semilavorati (es. tomaie) e del settore della piccola impresa locale, all'inseguimento dei clienti più poveri.

⁶⁰ Stime SATRA...

⁶¹ Oggi la popolazione delle regioni più sviluppate del globo cresce con un tasso annuale dello 0,25%, mentre le regioni meno sviluppate del globo crescono ad un tasso superiore di sei volte, all'1,46%, mentre in 49 Paesi tra i meno sviluppati del mondo, la popolazione cresce ad un tasso del 2,4% annuo. Queste differenze, con alcune modifiche nelle percentuali, dovrebbero mantenersi fino al 2050. A quel tempo la popolazione delle aree maggiormente sviluppate dovrebbe aver registrato un declino della popolazione da 20 anni mentre la popolazione delle aree meno sviluppate dovrebbe crescere ad un tasso annuale dello 0,4%. Significativamente la crescita delle popolazioni meno sviluppate in assoluto manterrebbe ancora un tasso di incremento annuo dell'1,2% nel periodo 2045-2050.

Fatta la premessa, la spinta verso la marginalizzazione degli artigiani che lavorano per il mercato locale non è detto che sia così inesorabile, ma dipende dalle diverse situazioni economiche dei Paesi coinvolti. Pure il settore della piccola impresa trae beneficio dall'espansione dei consumi dovuta all'azione di ribasso dei prezzi provocato dal successo delle importazioni di calzature asiatiche, ma solo nei Paesi che hanno una maggior crescita economica, dove tutti, produttori locali e importatori, sono stimolati a migliorare in termini di rapporto qualità e prezzo. Altre dinamiche importanti sono la marginalizzazione della piccola impresa calzaturiera ed al contrario la tendenza a costruire dei distretti delle piccole imprese dove si sviluppano forme di collaborazione ed aggregazioni per ovviare al problema delle dimensioni troppo piccole. Quest'ultima tendenza a migliorare la propria competitività, attraverso l'integrazione verticale tra imprese di aree specifiche, è favorita dalla possibilità di accedere al credito tramite forme alternative, o dove la finanza islamica funziona con una certa efficienza, è molto limitata dove la povertà, coniugata con assenza di strumenti finanziari e mancanza di formazione, non permette di iniziare alcun piano di miglioramento.

Le dinamiche che influenzano lo sviluppo della piccola impresa familiare sono determinate dai fattori macro economici consolidatisi nell'interazione tra sviluppo sociale ed economico e sviluppo specifico delle competenze del settore calzaturiero, secondo il quadro logico riassunto nella tabella inserita al termine della prima parte della ricerca. A diverse risposte ai problemi posti da singoli itinerari economici, corrisponde un diverso impatto sul settore produttivo delle micro imprese sui mercati di riferimento.

1. IL PESO ECONOMICO E SOCIALE DELLA FILIERA DELLA CALZATURA

In un contesto regionale, del Mediterraneo e del Medio Oriente, in cui l'incidenza della calzatura sul PIL del settore secondario varia da un minimo del 2% (Iran) ad un massimo del 46% (Etiopia), mediamente quindi è del 8,46%, cresce un nuovo settore produttivo della calzatura. Sono centinaia di migliaia di imprenditori individuali e artigiani. Cercano senso e reddito investendo sulle proprie idee ed esperienze. I loro mezzi di produzione sono le loro competenze e il loro saper fare aggiornato dall'esperienza trasferita nell'area mediterranea dalle grandi imprese occidentali.

Fino ad oggi tutto ciò che riguardava la creazione di nuove imprese rimandava alle grandi imprese di stato o alle medie imprese fondate con il denaro dei detentori delle materie o della borghesia commerciale dei Paesi in via di sviluppo.

Dati del 2003 Incidenza della calzatura sul PIL del settore secondario	
Algeria	2%
Egitto	5%
Etiopia	46%
Iran	2%
Kenya	13%
Libano	4%
Marocco	3%
Senegal	8%
Siria	3%
Sudan	17%
Tunisia	4%
Turchia	3%
Media generale	8,46%

Elaborazione dati PISIE

Tavola 53 Tabella: Incidenza della calzatura sul PIL del settore secondario

Oggi tutte le persone raggiunte dalla ricerca sono imprenditori, ma prima di tutto lavoratori, sono i padroni, ma anche li operai delle loro imprese.

Sono un settore fantasma, che sa di precapitalismo, se elenchiamo i numeri delle sole piccole e piccolissime imprese artigiane calzaturiere, strutturate ed informali dei Paesi osservati:

• Algeria		
	• Informali	500
	• Piccoli	175
• Egitto		
	• Calzaturifici informali	6.000
	• Piccoli artigiani calzaturieri regolarizzati	19.000
• Etiopia		
	• Calzaturifici informali	1.200
	• Piccoli artigiani calzaturieri regolarizzati	250
• Iran		
	• Calzaturifici informali	17.000
	• Piccoli artigiani calzaturieri regolarizzati	10.000
• Kenya		
	• Calzaturifici informali	1.200
	• Piccoli artigiani calzaturieri regolarizzati	50
• Libano		
	• Calzaturifici informali	200
• Marocco		
	• Calzaturifici informali	7.000
	• Piccoli artigiani calzaturieri regolarizzati	107
• Senegal		
	• Calzaturifici informali	1.700
• Siria		
	• Calzaturifici informali	1.100
• Sudan		
	• Calzaturifici informali	550
	• Piccoli artigiani calzaturieri regolarizzati	12
• Tunisia		
	• Calzaturifici informali	800
	• Piccoli artigiani calzaturieri regolarizzati	3.500
• Turchia		
	• Calzaturifici informali	50.000

A proposito di fantasmi, ci pare utile segnalare che più la crisi dovuta all'espansione dell'industria asiatica della filiera della calzatura, aggredisce il settore industriale moderno o supposto tale, delle imprese statali e le medie imprese del settore privato specializzate nel segmento di medio prezzo, più questo settore si sfarina nella proliferazione degli artigiani e degli imprenditori individuali senza capitali e talvolta senza impresa.

I Paesi osservati sono il vero laboratorio dove l'antico si salda al moderno con i suoi oltre 120.300 artigiani ed imprenditori personali. Risultano così, sommando agli artigiani della calzatura altre migliaia di artigiani e piccoli imprenditori dei settori collegati, alle professioni regolamentate e non regolamentate, oltre 145 mila piccole imprese e quasi 300 mila lavoratori sommersi, a cui vanno aggiunti quelli che hanno una forma di lavoro strutturato, per un totale di quasi mezzo milione di lavoratori.

Che cosa sono gli artigiani calzaturieri, i venditori ambulanti e gli artigiani dei settori collegati per la produzione di pelli ed altre materie prime se non veri potenziali imprenditori? Questi potenziali imprenditori non sono solo quelli proprietari di una piccola azienda strutturata e visibile con i suoi locali ed i suoi dipendenti, ma sono anche gli imprenditori personali e quei lavoratori autonomi organizzati in piccole reti che, senza imprese visibili, forniscono prestazioni al mercato utilizzando un'organizzazione elementare.

Presentiamo dati economici di tutti i Paesi osservati, ma abbiamo scelto l'Egitto (nel successivo capitolo n°3- L'impresa calzaturiera artigiana in Egitto) come laboratorio esemplare per descrivere un ambito sociale ed economico che tiene assieme artigiani, piccoli imprenditori, reti di lavoratori individuali, sino all'economia informale.

Ma nulla di più? Ci chiediamo: le piccole imprese artigiane e familiari, il settore informale, contano perché sono tanti, o perché sono diventati il perno su cui ruota il settore produttivo della calzatura nel mediterraneo e nel Medio Oriente, dopo il declino e l'invecchiamento delle medie imprese meccanizzate? E si deve rispondere andando oltre il noioso dibattito sul come si fa a costruire un settore economico importante senza fondare delle grandi imprese specializzate, tramite piani industriali di Stato o agevolazioni agli investimenti diretti privati.

In molte aree dei Paesi in via di sviluppo la piccola impresa familiare e informale è di fatto l'unico modello di sviluppo. Certo stressato dalla globalizzazione che costringe migliaia di imprese a scalare i livelli della filiera se vogliono evitare la concorrenza a basso costo dei Paesi emergenti, con di fronte il tema della smaterializzazione del capitalismo che richiede investimenti in ricerca e sperimentazione che la dimensione del capitalismo, povero dei Paesi mediterranei rimanda più agli investimenti ed ai rapporti personali che ad una capacità del sistema di offrire opportunità. Ma anche di fronte alle opportunità offerte dall'economia delle medie imprese calzaturiere, che per operare con una flessibilità accettabile debbono ricorrere alla mobilitazione delle piccole imprese, ricorrere all'outsourcing e affidarsi anche a produzioni solo stagionali.

Sul piano socio-politico non sappiamo se i fantasmi dell'informale saranno pronti all'emersione e allo sviluppo. Sappiamo però che sono tanti e che il volume di affari che rappresentano è rilevante.

Come si tradurrà per il sistema istituzionale, non lo sappiamo, per ora non ci sono esempi di rilievo. Tuttavia siamo convinti che la forza con cui si potrà sviluppare il settore della piccola impresa familiare e artigiana dipende strettamente dalle politiche dei governi che garantiscono e forniscono la cornice normativa alla produzione ed al commercio.

Purtroppo tutte le politiche della filiera cuoio pelli calzature, per ora sono ancora rivolte a quel tipo d'impresa, anche medio piccola, ma forte di capitali e di piani industriali centrati sulle esportazioni. Si tratta di politiche promozionali già consolidate da lungo tempo e non solo specifiche per il settore della calzatura. Vale a dire, a livello globale si è già passati dalla piccola impresa artigianale all'impresa industriale, vedi l'evoluzione delle macchine per la produzione in linea delle calzature, o l'automazione nelle conerie, ed è difficile confrontarsi con un processo che in molti Paesi in via di sviluppo sembra percorrere la strada a rovescio.

Un'evoluzione, quella della piccola industria mediterranea e mediorientale, che parte dall'industrializzazione avvenuta solo di recente e si scompone in una molteplicità di piccole unità produttive nell'impatto con la globalizzazione. L'industrializzazione del settore in Medio Oriente e nell'Africa mediterranea risale alla divisione del potere economico all'interno del sistema internazionale delineatasi all'indomani del secondo

conflitto mondiale, che favorì floride relazioni economiche fra gli Stati anche grazie al largo consenso ideologico riguardo al “ruolo principe” dello Stato nel sistema internazionale, visto come l’unica istituzione in grado di assicurare impiego, stabilità dei prezzi, assistenza sanitaria ecc.. Le aziende principali avevano un campo d’azione esclusivamente nazionale e le transazioni economiche internazionali avvenivano attraverso economie nazionali distinte e separate. Ma in settori come quello delle calzature un programma competitivo di ricerca e sviluppo non poteva essere sostenuto in un’ottica locale, nemmeno dal più vasto dei mercati nazionali, e proprio per ammortizzare le spese d’impianto innescate dal rapido processo di innovazione tecnologica divenne necessario per le aziende cercare di espandersi ad un livello internazionale, pena la regressione nella scala della competitività. Secondo Susan Strange⁶², la novità in questo processo non è rappresentata dalla nascita delle imprese transnazionali, che già esistevano da tempo, ma il passaggio da una produzione concepita e destinata ad un mercato locale o nazionale, ad un’altra rivolta prevalentemente ad un mercato mondiale, o piuttosto a numerosi mercati nazionali. Un’espansione che vide in prima linea le imprese occidentali, favorite dal vasto mercato interno, e tranne che per le attività relative allo sfruttamento delle materie prime, non si indirizzò, se non in piccola parte, ai Paesi in via di sviluppo, ma si concentrò esclusivamente nei Paesi sviluppati di investimenti diretti ad essa correlato, vennero da subito indicati come possibili volani di sviluppo, in special modo per i Paesi in via di sviluppo. L’azione politica doveva incentrarsi quindi nell’indirizzare una parte sempre maggiore di investimenti verso questi Paesi, cosa di cui si discusse anche in seno all’UNCTAD nel 1964 e diede vigore all’attività specifica di assistenza tecnica dell’UNIDO⁶³.

In quella sede gli Stati membri posero l’accento sul bisogno di adottare misure che stimolassero il flusso dei beni capitali dalle economie sviluppate verso i Paesi del Sud del mondo; nel documento finale della conferenza, era raccomandato agli Stati ricettori di adottare tutte le misure necessarie a garantire le condizioni più favorevoli agli investitori privati, quali ad esempio l’istituzione di banche per lo sviluppo o la fornitura di tutte le informazioni necessarie all’investimento. Le aziende intenzionate ad investire nei Paesi in via di sviluppo, invece, furono invitate ad operare nel rispetto delle leggi locali e a non limitarsi a perseguire esclusivamente il proprio profitto, ma ad agire con l’obiettivo di espandere le esportazioni del Paese ospitante accrescendo di riflesso il tenore di vita della popolazione. Gli eventuali contrasti che potevano sorgere tra Stati, che spesso erano ancora impegnati a consolidare il proprio potere sul territorio, spesso si trattava di entità statuali sorte dalla decolonizzazione, e imprese di capitali stranieri provenienti dai Paesi sviluppati che assumevano una quota di potere sempre maggiore non vennero però presi in considerazione dai membri della conferenza.

Il problema oggi nasce dal conflitto tra la logica del mercato che porta a localizzare le attività economiche dovunque possano raggiungere il massimo di efficienza e profittabilità e la logica dello Stato che consiste nel captare e controllare i processi di crescita economica e di accumulazione capitalistica al fine di aumentare la potenza e il benessere economico della nazione.

⁶² Susan Strange, *Crisi dello stato e dispersione del potere*, Il Mulino, 1998

⁶³ UNIDO fu creato nel 1966 e divenne un’agenzia specializzata delle Nazioni Unite nel 1985. Come parte delle Nazioni Unite UNIDO ha responsabilità per promuovere industrializzazione in tutto il mondo in sviluppo, in cooperazione con i suoi 171 stati membri. La sua sede centrale è a Vienna, ed è rappresentato in 35 Paesi in sviluppo. L’organizzazione delle Nazioni Unite per lo sviluppo industriale (UNIDO) aiuta i Paesi in via di sviluppo ed i Paesi con economie in transizione nella lotta contro la povertà. Mobilità conoscenza, specializzazione, informazioni e tecnologia per promuovere il lavoro produttivo, un’economia competitiva e un ambiente di benessere. UNIDO si descrive come un’agenzia delle Nazioni Unite specializzata che concentra i suoi sforzi per alleviare la povertà promuovendo la crescita della produttività.

Sulla scia di tale divergenza, accade pian piano un cambiamento nella percezione collettiva delle imprese transnazionali da parte dei Paesi in via di sviluppo: i vantaggi economici apportati dall'insediamento di una loro controllata sul proprio territorio sono messi in ombra dai costi insiti in tale operazione e dalla minaccia rappresentata dalla presenza di "concorrenti ingombranti", dotate di un potere economico sempre maggiore. La loro presenza è vista come una minaccia per la sovranità e l'indipendenza degli Stati che ospitano e le loro calzature dirette solo all'esportazione, ma montate con materie prime tutte importate, sono spesso associate a veri e propri esempi di colonialismo economico; sono, in pratica, accusate di alimentare il meccanismo della "dipendenza".

Inizialmente per attrarre gli investimenti i Paesi in via di sviluppo facevano delle concessioni alle imprese straniere, in modo da rendere favorevole alle imprese l'insediamento sul proprio territorio. In seguito, ad investimento ormai effettuato, gli Stati cercavano di rinegoziare i termini dell'accordo, essendo costoso per le aziende ricollocare le proprie attività produttive già insediate sul territorio, ma durante la negoziazione veniva alla luce il potere acquisito dall'impresa straniera, che attraverso attività di ricerca costante riusciva a trovare minori pretese della forza lavoro in altri Paesi ospiti.

Tali condizionamenti incrementano il timore dei Paesi in via di sviluppo riguardo alla fedeltà delle attività delle imprese straniere e alla possibilità che la corsa ai bassi costi si insinuino fin dentro i meccanismi economici locali, si teme che esse finiscano con l'intraprendere azioni contrarie all'interesse nazionale dello stato ospite per favorire esclusivamente i propri interessi aziendali o gli interessi dei mercati di consumo più appetibili, riducendo così le proprie attività nei Paesi in cui con il crescere dell'esperienza, tende a crescere il costo della manodopera.

La risposta politica al clima che si sta creando è la ricerca di un sistema normativo sia a livello nazionale che internazionale, in grado di monitorare e regolare le attività delle imprese transnazionali.

Da un lato è vero che grandi iniezioni di investimenti esteri diventano il carburante necessario per la costruzione delle infrastrutture richieste per lo sviluppo economico dei Paesi in via di sviluppo, sono potenzialmente benefici in termini di capitali, tecnologie, accesso ai mercati (fanno pressioni per la rimozione delle barriere al libero commercio), riducono, inoltre, il costo di produzione dei beni, generano occupazione, sono il veicolo attraverso cui si è internazionalizzata la produzione e hanno, infine, incoraggiato la mobilità dei fattori produttivi quali management, lavoro e tecnologia.

Dall'altro lato però la struttura del sistema internazionale data dal capitalismo mondiale, che vede nuovi attori nell'esportazione calzaturiera che hanno come obiettivo la produzione limitata soprattutto ai propri territori ai danni degli altri Paesi in via di sviluppo mette in luce che la globalizzazione della produzione, nell'area mediterranea, è generatrice di costi sia per i governi sia per i cittadini, accresce le importazioni riducendo di conseguenza la competitività delle imprese locali, accresce quindi i flussi di capitale verso economie straniere, ma nelle strutture più resistenti alla competizione delle importazioni, vale a dire i settori produttivi in conto terzi, i profitti sono reimportati nell'economia di origine, si riducono i salari, rendono queste aree dipendenti dalla tecnologia del Nord da un lato e delle importazioni asiatiche dall'altro.

Sta quindi accadendo che la competizione in atto fra i Paesi in via di sviluppo per attirare una maggior quantità di investimenti e la crescente standardizzazione delle tecnologie industriali per accaparrarsi i pochi mercati ricchi appetibili per le esportazioni, finiscano col condurre verso il rinnovamento culturale e tecnologico delle imprese medie e grandi costruite a livello locale.

Ma laddove tale processo si riveli poco realizzabile, come sembra accadere nei Paesi mediterranei, in Medio Oriente ed in Africa, seppure con qualche nobile eccezione,

l'impresa locale, così come è, conserva il ruolo di attore principale finché ci riesce, poi lo perde a contatto con relazioni commerciali competitive internazionali.

Allora si rende necessaria una governance che tenga conto dello squilibrio venutosi a creare nell'assetto industriale calzaturiere, data l'erosione del ruolo della media impresa stile anni '70 e '80 e stile "terzista" e il vuoto di produzione venutosi a creare in seguito al corrispettivo rafforzamento della capacità di azione delle imprese esportatrici straniere.

Tale posizione deve tenere conto della nuova evoluzione per cui mentre le aziende transnazionali scrutano il mondo per trovare i luoghi più redditizi per produrre, le economie nazionali si dissolvono lentamente e vengono rimpiazzate da un'economia sommersa fatta di piccole imprese.

L'impatto sul mercato

Il popolo dei calzolai presenti nei villaggi rurali nelle periferie delle metropoli, nelle aree economiche meno favorite, opera in situazioni ambientali difficili, talora in locali improvvisati molto spesso in comunione con i limitati spazi dove vivono con la famiglia in modeste condizioni, ma assicurando una dignitosa sopravvivenza a coloro che partecipano all'attività.

La vendita dei loro prodotti avviene soprattutto nel mercato dove vivono o, nel caso di coloro meglio organizzati, per quello della regione di appartenenza tramite venditori ambulanti o piccoli distributori porta a porta.

Si tratta ancora di un contributo importante per le famiglie con limitate risorse economiche abituate a rifornirsi dal calzolaio del Paese.

Ora su questo micro-sistema manifatturiero incombe l'evoluzione del mercato orientato ad espandersi e a chiudere anche i piccoli spazi, provocando un danno socio-economico non ancora compreso e valutato nelle sue reali proporzioni.

Vedremo qui di seguito come le piccole imprese siano anche delle strutture flessibili, che talvolta offrono opportunità di flessibilità anche al sistema delle medie e grandi imprese e che sono capaci di adeguarsi anche a produzioni su misura, o conto terzi, o di piccole serie prodotte con perizia da questi lavoratori-imprenditori.

Osserviamo ora alcuni aspetti di rilievo nel confronto tra i due settori: quello delle piccole imprese e delle imprese informali e quello delle imprese strutturate individuando gli attori chiave ed il settore a monte che sta all'origine della vocazione calzaturiera dei Paesi osservati, quello dei raccoglitori di pelli grezze.

Le piccole imprese strutturate e le imprese informali

La maggior parte dei piccoli produttori di scarpe in pelle si trova soprattutto nei piccoli distretti sparsi in prossimità delle città più importanti.

I piccoli produttori di questa categoria si distinguono da quelli informali, oltre che per il fatto di avere una contabilità scritta, per le caratteristiche di maggior accuratezza del lavoro, nel numero più costante delle persone impiegate, nella produzione più costante e più di tutto nella proprietà più diffusa delle macchine per la produzione. In più, possiedono una maggiore abilità negli affari.

Si distinguono anche perché possiedono un loro marchio, attraverso il quale i loro prodotti sono conosciuti.

Tuttavia, dal momento che i loro affari non sono ben consolidati, ed i loro marchi non sono ben conosciuti, preferiscono operare nei mercati dei grandi centri, dove hanno luogo la maggior parte delle attività e transazioni.

Hanno bisogno di essere qui per coltivare e rafforzare i contatti, introdurre i loro prodotti e avere immediato accesso ai fornitori di materie prime e suole, mentre i calzaturieri informali sono anche molto diffusi nelle zone rurali.

Piccolo calzaturificio della Tunisia

Superficie occupata: 80 mq.
 Possibilità di espansione: SI
 Disponibilità di servizi (Elettricità-acqua-telefono-) SI
 Tipo di prodotto: Calzature uomo e donna
 Caratteristica del prodotto: tomaia e fodere in pelle naturale. Suole in cuoio, tunit e gomma.
 Prezzo di vendita: 17 euro scarpa uomo, 13,5 euro scarpa donna
 Persone impiegate: 8-10
 Macchinario utilizzato:
 n. 3 macchine da cucire a colonna
 n. 1 macchina da cucire a braccio
 n. 1 macchina scarnitrice
 n. 1 banco per finissaggio
 n. 1 pressa pneumatica a 2 cuscini
 Acquisti e provenienza materiali: locali
 Distribuzione del prodotto finito: a negozi per la vendita al dettaglio.

Schede Assomac

Tavola 54 Scheda: Piccolo calzaturificio della Tunisia

Vi sono circa 33 mila piccole imprese familiari con meno di dieci persone impiegate nel lavoro e oltre 87 mila imprese informali, la maggior parte situate in aree di produzione omogenee in Egitto, Tunisia, Turchia e Iran.

Tra i piccoli calzaturifici, la maggior parte di essi sono specializzati nella produzione di scarpe di un solo tipo, per esempio da uomo, o donna, o bambino, o sandali e così via. Gli imprenditori artigiani comprano la pelle e le altre materie prime dai negozianti delle zone di mercato centrali delle città, o qualche volta si organizzano in gruppi per comprare direttamente dalle fabbriche attraverso dei venditori all'ingrosso. Assumono anche disegnatori per copiare e modificare i modelli che circolano sul mercato. La maggior parte usa per la produzione macchinari propri, mentre il lavoro manuale rimane ancora una parte essenziale della produzione.

La produzione dipende dalle stagioni, ma varia lungo l'arco dell'anno, come pure il numero degli addetti. Le piccole imprese e le imprese informali, a differenza dei produttori medi quando sono senza lavoro, non interrompono l'attività anche se il periodo di massima produzione non supera i sei mesi.

Nei periodi di punta possono esserci anche trenta addetti per ogni impresa informale, mentre le piccole imprese familiari si collegano ad altre per creare sinergie. Nelle stagioni di massima produzione il numero del personale impiegato può anche raggiun-

gere le cinquanta unità, ma si riduce significativamente negli altri periodi, fino a tre o quattro lavoratori soltanto. Nelle imprese informali gli operai sono pagati a giornata lavorativa.

I piccoli produttori spesso sono artigiani con molta esperienza e producono le loro scarpe usando pelle e cuoio, o altri materiali, di qualità più alta rispetto ai produttori informali. Di solito questi producono su ordinazione dei negozi e, nelle zone rurali, dei clienti direttamente.



Tavola 55 Immagine: Insegna di un negozio di calzature in Kenya

I loro prodotti sono venduti nei negozi oppure direttamente, oppure tramite ambulanti. Il prezzo medio delle calzature prodotte da queste imprese di piccole dimensioni sono di prezzi inferiori rispetto a quelli europei, ma ancora superiori ai prezzi netti delle calzature che si possono importare dall'oriente. La tabella qui di seguito indica dei prezzi medi di alcuni prodotti dell'Africa e del Medio Oriente e li mette a confronto con quelli italiani e cinesi per prodotti d'importazione.

I proprietari delle piccole imprese solitamente non hanno avuto un apprendistato specifico nel campo delle calzature e/o una qualche forma di educazione nella gestione degli affari d'impresa. La maggior parte di loro si sono formati da soli, imprenditori autodidatti che sono partiti dal livello informale o hanno lavorato per anni in imprese di calzature di livello più alto, statali o private, e si sono messi in affari con un capitale iniziale variabile tra i 1.000 euro ed i 5.000 euro. Le loro competenze nella produzione di scarpe e nella gestione d'impresa sono state acquisite in modo spontaneo ed informale.

Attualmente, la maggior parte delle imprese di piccole dimensioni, ma anche i produttori informali più grandi, sono minacciati dalle importazioni cinesi a basso prezzo che invadono il mercato. Negli ultimi tre anni, dopo il massiccio ingresso delle cal-

Paesi	Aree	Scarpe di pelle	Sandali	Scarpe di pelle sintetica	Scarpe di tessuto	Prezzi medi in generale
Italia	Europa	€ 28,49	€ 4,71	€ 12,11	€ 13,92	€ 11,80
Cina	Oriente	€ 10,38	€ 1,14	€ 1,81	€ 2,60	€ 2,56
Algeria, Marocco, Tunisia	Nord Africa	€ 15,92	€ 2,62	€ 6,37	€ 5,20	€ 6,09
Egitto, Iran, Libano, Siria, Sudan, Turchia	Medio Oriente	€ 12,00	€ 1,80	€ 6,21	€ 7,15	€ 6,06
Etiopia, Kenya, Senegal	Africa Subsahariana	€ 11,00	€ 1,80	€ 3,77	€ 4,34	€ 3,68

Elaborazione PISIE sui dati dei Paesi osservati

Tavola 56 Tabella: Prezzi medi

zature cinesi sui mercati dell'Africa e del Medio Oriente, la maggior parte delle transazioni tra i produttori locali e i negozi che vendono i loro prodotti avvengono a credito. I produttori non sono più pagati in contanti subito, alla consegna dei prodotti come succedeva prima, e come ancora oggi si devono pagare i prodotti d'importazione, ma per le produzioni locali il commercio si fa a credito. In molti casi i proprietari di negozi che vendono calzature fanno bancarotta o spariscono, senza pagare ciò che devono ai produttori, e questi ultimi non dispongono di contanti da investire, nel momento della necessità, il che rappresenta un nuovo tipo di ostacolo alla loro crescita.

Le imprese strutturate

Ci sono 5.692 produttori di calzature di medie o anche grandi dimensioni formalmente strutturati, così suddivisi: Algeria 15, Egitto 30, Etiopia 10, Iran 203, Kenya 8, Libano 164, Marocco 130, Senegal 6, Siria 4.106, Sudan 10, Tunisia 210, Turchia 800.

Alcuni operano in zone lontane, ma la maggior parte sono collocati nelle città principali. Tutti sono membri di associazioni di settore e hanno quindi rapporti istituzionali con le autorità nazionali e locali. I produttori di medie dimensioni sono molto diversi ovviamente per dimensioni, numero di addetti per impresa e qualità dei prodotti rispetto a quelli di piccole dimensioni, ma sussistono alcune somiglianze. Le loro forniture di base devono essere importate, così come le macchine e la tecnologia nella maggior parte dei casi, con l'esclusione dei settori "pelle e calzatura" della Turchia e dell'Iran, dove si producono anche beni capitali e beni intermedi. Le materie prime sono acquistate da grossisti importatori o importate direttamente, quindi con un risparmio rispetto agli acquisti dei piccoli produttori che devono acquistare da dettaglianti che a loro volta acquistano da grossisti importatori. Le imprese medie e grandi sono meccanizzate, ma soprattutto quelle africane utilizzano tecnologie molto datate con attrezzature molto vecchie, oltre i 15 anni di media. I loro prodotti sono venduti sia nei negozi di loro proprietà, dal momento che la maggior parte ne possiede parecchi, come nel caso dell'organizzazione BATA, o tramite grossisti. Nei periodi di punta della produzione assumono molti più addetti, o si affidano al lavoro in conto terzi di piccoli produttori, magari specializzati nella produzione di tomaie e o lavoratori informali, sia in fabbrica che presso laboratori esterni. Generalmente si ripete la situazione fluttuante della produzione già osservata come tipica dei piccoli calzaturifici, per cui il periodo di massima produzione non supera i sei mesi.

Se si eccettuano le poche imprese multinazionali basate in singoli Paesi, ma collegate tra di loro con un sistema di collaborazione reciproca e le grandi imprese del settore pubblico, eventualmente privatizzate e acquistate da importanti uomini d'affari o grandi società di capitali, anche tra i proprietari di imprese di medie dimensioni troviamo molti imprenditori che si sono fatti da sé e che hanno proseguito il lavoro della famiglia o, in casi più rari, hanno cominciato dal livello informale, spontaneo. Alcuni hanno ereditato l'azienda quando questa era a un livello più basso e l'hanno sviluppata sino alle dimensioni attuali, introducendo tecnologie più costose, produttive e moderne, senza però cambiare o introdurre moderni sistemi di gestione finanziaria e degli affari. Molti di loro sono coscienti del fatto che il lavoro svolto secondo sistemi tradizionali, senza il ricorso a moderne forme di gestione e di finanziamento, rappresenta uno degli ostacoli sulla via di un ulteriore sviluppo delle loro imprese. La maggior parte dei proprietari di aziende di medie dimensioni sono, nel considerare i loro affari, favorevoli al progresso e progettano e cercano di produrre per l'export. Ancora una volta, tuttavia, la mancanza di accesso alle informazioni sull'export e sui mercati esteri costituisce per loro un ulteriore ostacolo.

La categoria dei produttori di medie dimensioni sembra essere quella che ha sofferto di più, per l'invasione del mercato da parte delle calzature cinesi a basso prezzo. Negli ultimi due o tre anni molte aziende di questo sub settore sono state chiuse. Alcuni calzaturifici, non in grado di competere sul mercato, hanno liquidato ufficialmente la propria fabbrica, ma si sono messi ad operare in modo informale, clandestino, spostando la lavorazione dall'unità di produzione strutturata tra case private e piccole unità produttive che si confondono con i magazzini per la distribuzione. Altri calzaturifici semplicemente hanno cambiato specializzazione, introducendo materiali sintetici o iniziando a mescolare nei negozi di proprietà prodotti propri ed altri d'importazione. In questo caso le transazioni con i grossisti sono sempre di più a credito ed i produttori si devono assumere il rischio di possibili fallimenti dei commercianti, o dei grossisti.

Gli attori chiave del settore

Il settore della calzatura è dominato in ogni Paese da alcuni gruppi etnici, piuttosto che da provenienze geografiche e culturali come abbiamo già visto nella prima parte della ricerca. Gruppi famigliari allargati in qualche caso hanno il monopolio della produzione delle calzature ed anche dei settori integrati a tutti i livelli dei sotto-settori. Ad esempio in Etiopia, in alcuni distretti calzaturieri come *Mesalemia*, vi sono alcune diversificazioni, per cui altri gruppi convivono con i *Dobee Gurage*, cosicché ad esempio i Sodo e altri gruppi etnici estranei ai Gurage sono anch'essi impegnati nella produzione di calzature. Tuttavia a *Shera Tera* nel principale distretto della calzatura, la diversificazione è rara e molto evidente è la posizione di predominio dei *Dobee*. Nessuno sa spiegare con precisione come mai questo particolare gruppo sia arrivato a dominare il settore. Tuttavia, per mantenere la preminenza di questo gruppo nel settore sono usati dei metodi chiaramente rilevabili nelle assunzioni e nello svolgimento degli affari.

Non esiste un elemento chiaro che supporti questa gerarchia, che nel settore della produzione di calzature coincide con il background sociale dei produttori, ma praticamente tutti i tipi di produttori di scarpe sono dei *Dobee Gurages*. Tuttavia, la maggior parte dei produttori di successo, che occupano i livelli più alti del settore sono *Grurages*, appartenenti in prevalenza al gruppo *Dobee*. Altri gruppi etnici tipo gli *Amhara*, *Oromo* e i *Wolayita*⁶⁴ ecc. — anch'essi impegnati nella produzione di calzature, li si può incontrare più spesso nei livelli più bassi e informali della produzione.

⁶⁴ Popolazioni dell'Etiopia.

L'importanza che nel settore giocano i vincoli sociali, costituisce uno dei mezzi per mantenere il dominio di un determinato gruppo. I legami sociali sono importanti per cominciare un'attività nel settore delle calzature, per trovare lavoro e per imparare il mestiere. La maggior parte dei produttori, ad ogni livello, solitamente impiega o membri del gruppo familiare o parenti, poiché non si ripone molta fiducia negli estranei. Di solito, coloro che sono rimasti più a lungo negli affari, prendono con sé familiari e parenti digiuni del mestiere, li assumono, li aiutano ad imparare le tecniche della produzione delle calzature e della gestione degli affari, e li aiutano a mettere in piedi un loro laboratorio. Partendo dal livello informale di produzione, fino ai produttori di medie dimensioni, la maggior parte delle imprese sono a carattere familiare e le assunzioni sono limitate a membri della famiglia, parenti o comunque gente appartenente ai *Dobee Gurages*.

I legami di parentela o sociali non sono importanti solo per trovare lavoro o per mettersi in affari, ma sono fondamentali per avere successo nel mondo della calzatura. Alcune imprese d'affari utilizzano questi legami anche come basi su cui formare contratti di alleanza o di cooperazione. Ad esempio, a volte alcuni gruppi sono formati da piccoli produttori che mettono insieme le loro risorse per ottenere dalle fabbriche, tramite i grossisti, un accesso esclusivo a degli specifici tipi di pelli o suole. Il gruppo stabilisce un accordo con la fabbrica o con il fornitore per comperare per un determinato periodo di tempo uno specifico prodotto e la fabbrica, o il fornitore, a loro volta si impegnano a non venderlo a persone estranee al gruppo per il tempo accordato. All'interno del gruppo inoltre ci si accorda per vendere le calzature prodotte a un prezzo fissato per la durata di quel periodo e così realizzano guadagni senza entrare in competizione tra loro, mentre d'altro canto limitano l'accesso a quei tipi di componenti, pelli o suole, agli altri produttori. Alcuni produttori che non appartengono ad etnie o sistemi di parentela coinvolti nell'impresa calzaturiera, ma che sono nel settore per ragioni diverse, storiche e di specializzazione, pensano che i settori calzaturieri si formano spesso in base a legami etnici o parentali perché questo è uno dei modi attraverso i quali proteggersi dalla concorrenza in un ambiente in cui i capitali sono molto scarsi.

Relazioni di lavoro

Varie inchieste mostrano come la paga degli addetti sia determinata in base alla produttività o al guadagno dell'impresa più che non in base al numero di ore lavorate sul posto di lavoro. Le relazioni di lavoro sono quindi caratterizzate da un'alta flessibilità della forza lavoro, in termini di disponibilità o capacità di lavorare oltre orario. La flessibilità è fondamentale in un settore stagionale come questo.

Un altro importante fattore è la natura paternalistica delle relazioni di lavoro, che caratterizza queste imprese: gli apprendisti e spesso anche gli operai sono spesso legati all'imprenditore da legami familiari, geografici o etnici.

Questa condizione tende a favorire una relazione non-conflittuale che limita la necessità di regole normalizzate per le relazioni di lavoro. In un contesto simile la maggior parte delle imprese non fornisce ai propri impiegati una descrizione definita del lavoro da svolgere, o una responsabilità precisa, ed un numero significativo di impiegati lavora senza alcun tipo di accordo scritto con l'imprenditore.

Piccole imprese Artigiane della Tunisia

PROCESSO DI PRODUZIONE

Nell'area di Tunisi e Nabeul tutto il processo di fabbricazione viene svolto all'interno, mentre nell'area di SFAX molte imprese fanno ricorso all'aiuto di lavorazioni presso terzi.

La maggior parte dei calzaturifici artigianali producono calzature con sistema incollato.

MODELLERIA

I modelli sono copiati da riviste di moda. Lo sviluppo è eseguito con collaborazioni esterne

TAGLIO

Il taglio della tomaia è eseguito quasi esclusivamente a mano. Alcune imprese sono attrezzate con una trancia idraulica a bandiera per il taglio con fustella.

PREPARAZIONE

Frequentemente si utilizza una macchina scarnitrice del bordo tomaia di prima generazione. Le altre operazioni di preparazione sono fatte a mano.

ORLATURA TOMAIA

Tutte i piccoli calzaturifici artigiani sono muniti di una o più macchine da cucire (piane, zigzag, a colonna e a braccio). Si tratta dell'unica ed indispensabile operazione meccanizzata, tutte le altre operazioni sono fatte a mano.

MONTAGGIO

Il montaggio è fatto a mano. L'applicazione della suola incollata alla scarpa montata viene eseguita per mezzo di piccole presse pneumatiche piane a bacinella con uno o due posti. Alcuni si sono attrezzati con un martinetto idraulico comune (ad esempio quello per Autovetture) per pressare la suola con la scarpa.

RIFINIZIONE

Esiste frequentemente il banco finissaggio.

MATERIE PRIME UTILIZZATE

Sono utilizzati sia pellami e fodere naturali, sia materiali sintetici. Le specializzazioni sono differenti nei differenti distretti. Ad esempio i primi sono utilizzati nell'area di Tunisi e Nabeul mentre i materiali sintetici sono utilizzati nell'area di Sfax. Suole e sottopiedi, contrafforti e puntali, quasi sempre sono acquistati completi. Le suole sono di plastica, nelle miscele PVC, TR, PU, EVA. Nell'area di Sfax i sottopiedi sono confezionati all'interno e tutti i materiali utilizzati sono di produzione locale.

PRODUZIONE GIORNALIERA

La produzione varia secondo il tipo di prodotto. Molti calzaturifici producono oltre 10 paia al giorno fino a 100 paia. Nella media la produzione equivale a 25 paia al giorno.

PREZZO DI VENDITA

Il prezzo cambia sulla base alle materie prime impiegate. La scarpa confezionata con pellame naturale il prezzo medio è di 15,00 euro il paio. La scarpa confezionata con materie prime sintetiche invece costa 6,00 euro.

DISTRIBUZIONE

Mercato interno, tramite grossisti oppure dettaglianti.

FORMAZIONE

il CNCC (Centre national cuir et chaussure) ha organizzato molti corsi di aggiornamento. Quello più richiesto è il corso per modellisti.

REALIZZAZIONE DELLE COLLEZIONI

Molti realizzano le loro "collezioni" copiandola da riviste specializzate del settore e sviluppandole con il contributo di professionisti indipendenti. Quasi nessuna impresa è in possesso del necessario pantografo, ma chi lo possiede non lo utilizza.

PERSONALE IMPIEGATO

Circa 5, fino a 10 unità.

AMBIENTE DI LAVORO

I locali sono angusti, di difficile accesso, con limitata aerazione e scarsamente illuminati. Igiene e sicurezza sono poco curati.

MACCHINE

Poche macchine. Non ci sono macchine per il "montaggio" perché quelle reperibili attualmente sul mercato sono molto sofisticate e di costo elevato.

Tavola 57 Inserto: Scheda descrittiva dei piccoli calzaturifici artigiani in Tunisia

2. I PUNTI DI DEBOLEZZA DELL'IMPRESA ARTIGIANA CALZATURIERA, IL CASO EGIZIANO

Il caso egiziano, la lezione che se ne può trarre: i modelli e le opportunità di cambiamento

Negli ultimi anni, le esportazioni del settore calzaturiero egiziano sono state relativamente piatte, nel caso migliore, e sono nettamente calate da quando nuovi attori dall'Asia si sono affacciati sul mercato internazionale. Per quanto riguarda le calzature, la mancanza di uno stile aggiornato e di un flusso di informazioni sulle tendenze, di un coordinamento tra i fornitori di componenti per le calzature, ed altri elementi specifici, come il rischio di bassa competitività nel passaggio dall'economia pianificata a quella di mercato, costituiscono i limiti principali all'export, ma anche alla penetrazione commerciale nei mercati domestici. Tutto ciò va a sommarsi a bassi tassi di efficienza produttiva, all'assenza di un'accurata valutazione dei costi e alla difficoltà di andare incontro agli standard qualitativi internazionali: tutto questo rappresenta un ostacolo allo sviluppo delle esportazioni. Spesso i costi e la qualità del pellame fornito sono disomogenei ed anche questo rappresenta un forte limite alla competitività dei prodotti.

Per contro i punti di forza si basano sulla disponibilità ad accettare dagli acquirenti minimi d'ordine e tempi di consegna brevi, l'esenzione da quote e dazi per i mercati della UE, la vicinanza ai mercati europei e ai fornitori di componenti necessari per produrre prodotti di qualità eventualmente destinati all'export.

Il settore egiziano della calzatura, nel contesto più generale della filiera della pelle incluse le produzioni simili ma con materiali alternativi, rappresenta un poco il paradigma della filiera complessiva nel Medio Oriente e nell'area del Nord Africa.

Gli elementi generali sopradescritti, che determinano la posizione competitiva della piccola impresa calzaturiera nelle aree osservate dell'Africa e del Medio Oriente sono tutte presenti nel modello di sviluppo del settore egiziano⁶⁵ che descriviamo qui di seguito.

Infatti la produzione di beni in pelle in Egitto è completa nella gamma, coinvolgendo i tre sotto settori principali: **calzature, prodotti in pelle e abbigliamento in pelle.**

La calzatura rappresenta l'85% delle attività industriali egiziane della filiera della pelle, con una produzione totale stimata in 68 milioni di paia all'anno, considerando sia quelle in cuoio sia quelli con materiali sostitutivi. I prodotti e l'abbigliamento in pelle si stima costituiscano circa il 15 % della produzione.

Per poter capire a fondo la situazione attuale dell'industria, è necessario passare in breve in rassegna quelli che sono stati i momenti di passaggio e sviluppo degli ultimi trent'anni. Prima degli anni settanta l'industria calzaturiera operava a livello artigianale, con piccole unità produttive localizzate soprattutto al Cairo e ad Alessandria. Nei primi anni settanta si sviluppano diffuse attività industriali incoraggiate da accordi di commercio finalizzati all'esportazione verso i grandi mercati rappresentati dall'URSS e dagli altri Paesi dell'Europa dell'Est.

⁶⁵ Inchiesta ed analisi effettuata con il contributo di IDRAC- Ltd (International Development and Research Associated Consultants), ufficio diretto da M. Maher Abopu El Kahir, Cairo, Egitto

Sul finire degli anni settanta il mercato dei Paesi dell'Est cominciava a mostrare una graduale contrazione fino ad esaurirsi quasi completamente. Al tempo stesso, la trasformazione in una economia di mercato insieme ad altri aggiustamenti strutturali aveva reso possibile l'ingresso nel mercato interno, in precedenza protetto, di beni di importazione: questa situazione poneva l'industria di fronte ad una vera sfida. Tuttavia, attualmente i dazi doganali sulle calzature importate sono del 40% oltre a un 15% di valore aggiunto e ad altre spese.

Numero delle imprese

A livello di imprese piccole e familiari, una vecchia ricerca condotta alla fine degli anni sessanta dalla *ARAC Consultants* stimava in 6320 unità il numero totale dei laboratori, anche se questo non necessariamente riflette la situazione attuale del settore, dato che in quel periodo vi era una predominanza del settore informale.

Recenti statistiche sulle imprese calzaturiere riconosciute dello stesso livello riflettono una drastica crescita del numero delle piccole imprese familiari arrivate al numero di circa 19.000 laboratori che occupano all'incirca 42.000 lavoratori.

Alcuni esperti stimano che quasi il 30-50% dell'attività economica egiziana si collochi nel settore informale. Se si volesse applicare questo modello all'industria basata sulla lavorazione della pelle, una stima prudente del totale della forza lavoro a questo specifico livello vedrebbe circa 60.000 persone coinvolte in questa attività.

La produzione su larga scala con una produzione di più di 1.000 paia/giorno è limitata a 5 imprese che producono scarpe sportive e utilizzano per lo più materiali sostitutivi. Queste ditte sono state fondate con il coinvolgimento di partner stranieri e – in taluni casi – l'interesse principale era rivolto alla fornitura di apparecchiature sofisticate più che al trasferimento di tecnologie e alla creazione di partnership per il mercato.

Al secondo livello, 25 ditte moderne di medie dimensioni sono state fondate da imprenditori calzaturieri pionieristici che hanno saputo passare dal livello di impresa piccola o familiare sfruttando l'esperienza personale e, ogniqualvolta possibile, le frequenti limitate consulenze.

La produzione giornaliera oscilla tra le 200 e le 1.200 paia di calzature di pelle comprendendo sia calzature di prezzo medio/ basso che alto.

In questa categoria, si ha anche la produzione di alcuni componenti per calzature sia per l'utilizzo interno che per la sub fornitura presso piccole imprese familiari – si tratta soprattutto di tacchi, suole e solette.

Negli ultimi due decenni si sono introdotti nell'industria calzaturiera elementi di modernizzazione, con l'applicazione a vari livelli di tecnologie di semi o totale meccanizzazione dei processi.

La piccola impresa familiare di calzature ha sperimentato un improvviso mutamento, passando dalle tradizionali scarpe fatte a mano di alta qualità ad una sorta di produzione di massa per venire incontro all'incremento della domanda che si era creato negli anni settanta. Questa tendenza, tuttavia, ha introdotto un aumento di organizzazione produttiva, necessario per raggiungere produzioni più alte, ma senza un reale concetto di industrializzazione.

Il risultato è stato che la qualità ha subito un continuo decadimento contro ad una accresciuta redditività sostenuta da un mercato di consumo domestico fermamente protetto.

Di conseguenza, la produttività per addetto è cresciuta dal precedente livello di 1 paio/lavoratore/giorno a circa 10 paia/lavoratore/giorno – un modello che rimane valido ancor oggi. Anche se questa produttività può essere paragonabile con quella dell'Estremo Oriente, tuttavia sono evidenti la minore qualità e la rifinitura più a buon mercato delle produzioni mediterranee rispetto a quelle asiatiche.

La pressione creata dalla domanda in crescita che sembrava destinata a proseguire nel tempo, insieme alla velocità di realizzazione di profitti hanno incoraggiato la classe imprenditrice del settore ad avventurarsi in un processo di modernizzazione attraverso l'acquisizione di attrezzature e alla creazione di nuove imprese, apprendendo dai tentativi e dagli errori.

Nel complesso, i tentativi non hanno ancora trovato una soluzione di successo per la trasformazione dal modello di piccola impresa familiare grazie alla meccanizzazione. Tutto ciò è dimostrato con chiarezza dalla produttività media dei livelli semi o completamente meccanizzati, stimata in 4 paia/giorno per lavoratore di fronte a standard mondiali, a condizioni comparabili, che danno 15 paia/giorno per lavoratore, dimostrando così come la produttività egiziana sia inferiore del 60/70%.

Di conseguenza i produttori molto meccanizzati si trovano in svantaggio rispetto ai più efficienti fornitori esteri e rispetto anche alle piccole imprese familiari interne, trovandosi a competere sia sul mercato interno che su quello estero.

La mancanza di un lavoro di gruppo rivolto ai problemi basilari del commercio, così come l'assenza di una strategia ben definita di sviluppo in cui l'industria privata possa giocare un ruolo chiave per la collettività, avrebbe lasciato senza soluzione le sfide lanciate dal settore. Per questo l'Associazione delle industrie del cuoio sta attualmente avviandosi a sostenere un ruolo fondamentale nell'attivazione del settore, ma anche nell'incoraggiare lo spirito di lavoro di gruppo attualmente molto scarso.

Come recente sviluppo, è stata fondata una scuola per la calzatura che sta al momento funzionando con il pieno coinvolgimento della Chamber of Industry, il cui principale scopo è quello di fornire le necessarie competenze nella tecnologia della lavorazione della calzatura e nel colmare il fossato che si era creato rispetto ai concorrenti internazionali.

Mercato

Export dei prodotti in pelle

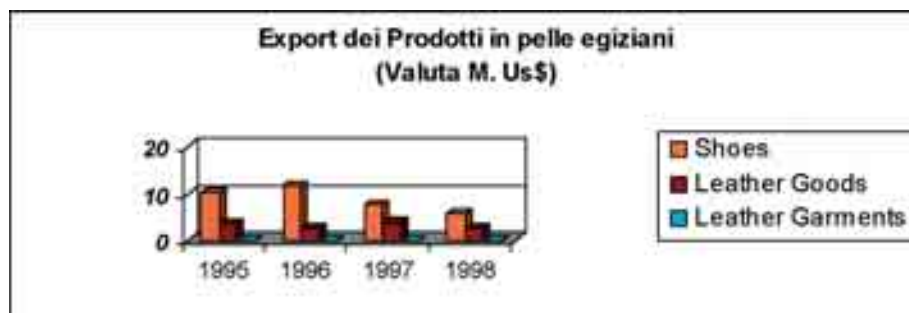
La seguente tabella mostra il modello di export per il settore della pelle per quattro anni selezionati (in milioni di dollari US\$).

ANNO	1995	1996	1997	1998	Variazioni % (95 - 98)
Calzature	10,6	11,8	7,8	5,8	- 45%
Beni in pelle	3,8	2,9	3,9	2,8	- 26%
Abbigliamento in pelle	0,2	0,1	0,1	-	-100%
TOTALE	14,6	14,8	11,8	8,6	(Media)- 57%

Dati IDRAC

Tavola 58 Tabella: Export egiziano dei prodotti di pelle

La differenza tra il valore per l'esportazione tra le calzature e gli altri prodotti di pelle non è proporzionale alla differenza esistente tra le rispettive basi industriali, cosicché l'esportazione dell'abbigliamento in pelle rimane all'ultimo posto come come rispecchiato nel seguente grafico relativo agli anni sotto osservazione.



Dati IDRAC

Tavola 59 Grafico: Esportazione dei prodotti di pelle egiziani

Importazione dei prodotti di pelle

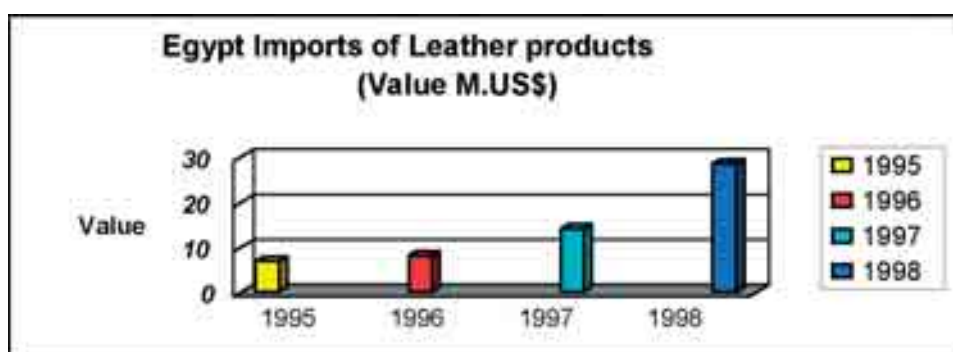
La tabella seguente riflette l'alto tasso di crescita delle importazioni nel corso degli ultimi quattro anni. Esse rappresentano un concorrente temibile per le aziende locali e come riportato, la maggior parte riguarda le calzature e in particolare le scarpe casual e sportive.

	Valore in milioni di dollari (US\$)			
Anno	1995	1996	1997	1998
Valore importazioni	6.7	7.9	14	29

Dati IDRAC

Tavola 60 Tabella: Valore delle importazioni di prodotti di pelle in Egitto

La costante ed allarmante crescita delle importazioni di prodotti di pelle ha prodotto un notevole impatto sui risultati del settore, in particolare per ciò che riguarda le scarpe, che rappresentano un segmento significativo del mercato interno...



Dati IDRAC

Tavola 61 Tabella: Valore delle importazioni di prodotti di pelle in Egitto

... e pongono limiti alla vendita della produzione interna. Questa situazione fa sì che gli sforzi per incrementare l'export costituiscano un elemento essenziale per la sopravvivenza del settore, tenendo conto del possibile effetto negativo sull'impiego, con tutte le sue conseguenze sociali.

Cooperazione

Quelli elencati qui di seguito sono i progetti che sono stati attuati o sono in corso di attuazione nell'ultimo decennio per fornire assistenza al settore da parte di diverse organizzazioni e controparti.

Egyptian Export Promotion Center (EEPC)

L' EEPC ha rappresentato la controparte nazionale per i seguenti programmi di assistenza:

a) Leather Goods - EU assistance

Il progetto ha assistito un selezionato numero di imprese del settore dei prodotti di pelle nello sviluppo della produzione, organizzazione dell'impresa e promozione dell'export verso alcuni mercati della UE, comprendendo anche la partecipazione a fiere.

b) Leather Goods - GTZ66/Protrade

Assistenza continua a selezionate imprese di prodotti di pelle rivolte essenzialmente verso il mercato tedesco presso la Fiera dei prodotti in pelle di Offenbach.

Entrambe le operazioni hanno avuto come effetto lo sviluppo fisico dei servizi alla produzione e a regolari commerci con l'estero.

c) Footwear - GTZ/Protrade

Assistenza tecnica soprattutto nel design del prodotto e prolungata partecipazione alle fiere (GDS) per alcune società calzaturiere (1990 - 1997)

d) Leather Garments - GTZ/Protrade

Assistenza tecnica e per il marketing nel design della produzione e nella partecipazione alle fiere (Interjeans) per selezionate ditte di abbigliamento in pelle (1998 - 1999) con un completamento nel 2000.

UNIDO

a) Assistenza tecnica diretta per selezionate imprese calzaturiere egiziane allo scopo di ottenere la Bally shoe license (1992)

b) Assistenza diretta a selezionate imprese calzaturiere per la partecipazione alla fiera Pirmasence & GDS (1992-93)

⁶⁶ GTZ : [Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung] Agenzia della Cooperazione tedesca

Egyptian Chamber of Leather Industries

- a) Fondazione di un *Footwear Vocational Training Center* - Amyria , Cairo - assistenza nell'approvvigionamento delle attrezzature e nelle fasi iniziali da parte del GTZ. Il centro ha incominciato la sua attività di addestramento e contemporaneamente di fornitura di servizi sotto gli auspici della *Chambre and the Ministry of Industry*.
- b) Promozione della *Chambre Services to the Industry- Limited Assistance* da parte del progetto CIPE, nel supportare la conduzione di tre consecutivi laboratori sull'industria.

Federazione delle Industrie Egiziane

Il settore delle calzature è compreso nel programma *Skills Standards* della Federazione, dove viene stabilita una mappa funzionale e vengono sviluppati degli standard di competenze per il settore.

Collocazione delle imprese calzaturiere

Per quanto riguarda le imprese familiari e artigianali, le attività manifatturiere sono concentrate soprattutto al Cairo, dove si trova il 50% dei laboratori e il 75% della forza lavoro totale. Tra i distretti del Cairo, il cuore della città ospita la massa delle operazioni, in quanto vicino alle fonti dei vari materiali che sono richiesti giorno per giorno, come è tipico per imprese di queste dimensioni.

Alessandria si colloca al secondo posto come densità di laboratori con una percentuale del 10% dei laboratori e del 7% della forza lavoro – mentre i rimanenti sono sparsi nelle province del Paese.

Le moderne imprese di calzature intorno al Cairo, mostrano un modello ancora diverso di distribuzione, con una tendenza alla concentrazione verso le nuove aree industriali. Qui i crediti vanno alle nuove generazioni che hanno ereditato l'attività e in questo processo hanno incontrato vari tipi di difficoltà specialmente per i trasporti interurbani dei lavoratori, che hanno un costo medio di LE⁶⁷ 8.000/mese per circa 100 lavoratori. Questo costo è controbilanciato da vari incentivi governativi, che offrono 10 anni senza tassazione come anche il terreno edificabile a buon mercato.

Probabilmente la recente decisione del Governo di trasferire l'industria conciaria dall'attuale collocazione nella vecchia Cairo a Badr City sulla strada per Suez avrà il potere di catalizzare un ulteriore spostamento dell'industria nella direzione delle zone industriali che si trovano ad una distanza di 8 Km da Badr. Questo movimento è favorito anche dalla tendenza dell'industria a raggrupparsi in distretti per mutuo interesse.

Nella grande Cairo, le imprese moderne che si sono stabilite circa venti anni fa intendevano trovare una collocazione nella periferia della città, ma si sono trovate a fare i conti con la forte crescita dell'area urbana che ha circondato queste collocazioni e le spinge a pensare di spostarsi altrove. Tra le imprese moderne, solamente una società opera al centro della città, mentre le restanti otto società sono sparse intorno alla città.

⁶⁷ GTZ : 100 Egitto - Lira = 13,085 EURO - 8.000 Egitto - Lira = 1.046,8039 EURO

Le imprese calzaturiere su media o larga scala che presentano un livello di meccanizzazione completo o parziale contribuiscono per circa il 30% alla produzione totale del settore.

Stime 30 Società 5 M. paia /anno 4.000 Forza lavoro

Distribuzione geografica delle imprese

5 Cairo centro 6 Cairo periferia

14 10 Ramadan City 5 6 October City

comprese conerie di nuovo insediamento

Si stima che il 70% della produzione del sotto-settore sia prodotta a livello di imprese piccole e familiari.

Stime 19.000 Laboratori 33 M.paia /anno 42.000 Forza lavoro

Distribuzione geografica delle imprese al Cairo

435 Nord 649 Sud 1230 Est 1108 Ovest

1894 Centro 1542 Shoubra 814 Fostat 9 Hiliopolis

479 Zaytoon 279 Wayly 2355 Abdeen 604 Helwan

Il 60% dei laboratori del Paese e il 70% della forza lavoro totale assegnata all'imprenditoria familiare è collocata e opera al Cairo.

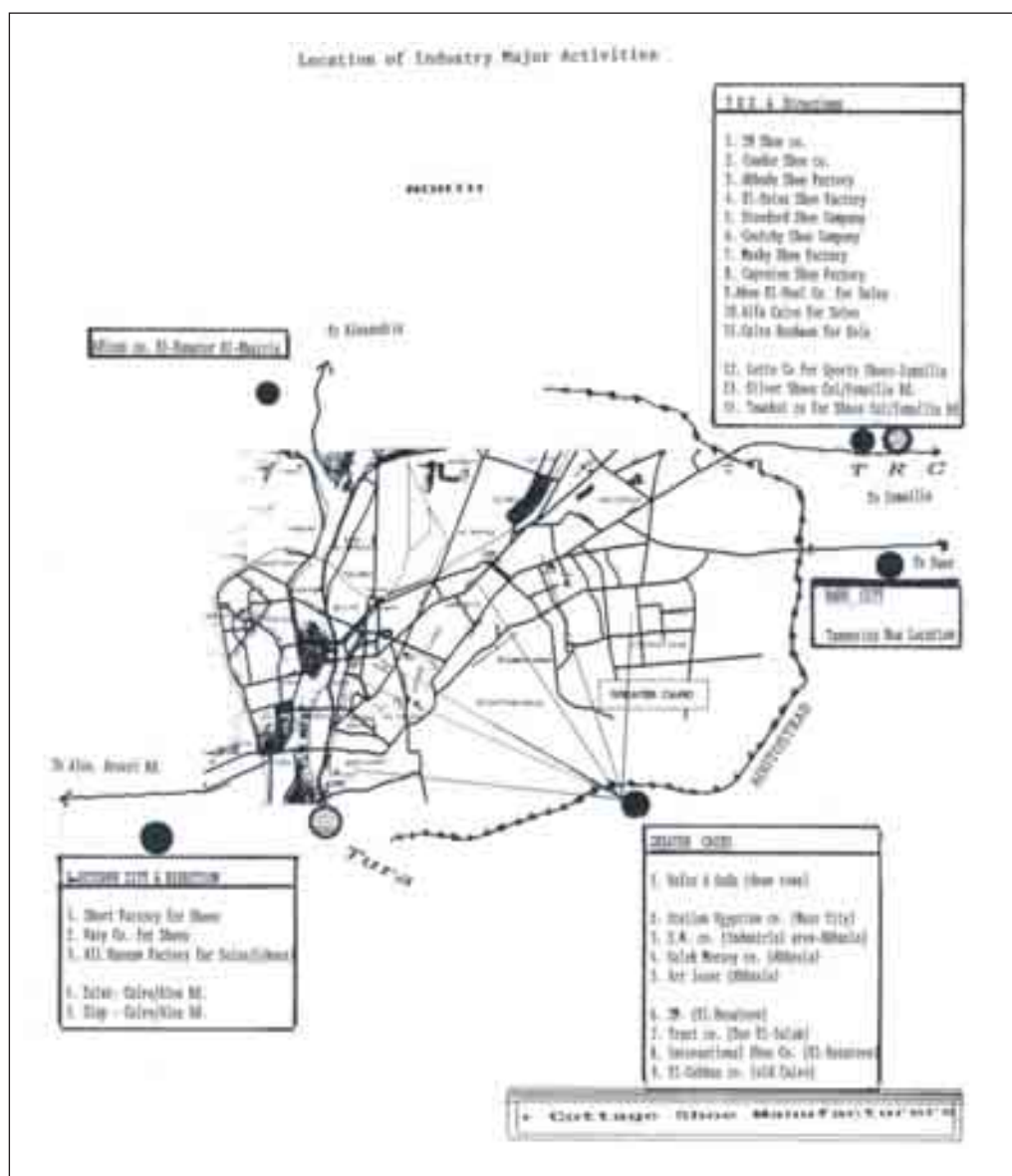


Tavola 62 Mappa delle imprese artigiane in Egitto, zona grande Cairo

La lezione che si può trarre dal caso egiziano

Il settore mostra, nei Paesi mediterranei e medio orientali, un modello di sviluppo sbilanciato sia a livello di impresa familiare, sia a livello di impresa meccanizzata, dove la situazione di quest'ultima appare fondamentale.

Si può diagnosticare ciò a causa della grave mancanza d'equilibrio tra l'apporto in tecnologia e la debolezza delle risorse umane a livello direzionale, dei quadri e degli operatori. La mancanza di competenze tecniche, sulla normalizzazione e il coordinamento delle attività industriali, ha ostacolato i tentativi per la produzione di componentistica per le calzature, volti ad incrementare la produttività e a contro bilanciare la mancanza di tecnici specializzati.

Tecnologia

Le scarpe prodotte per il mercato interno dalle piccole imprese artigiane sono generalmente fatte con una specifica classica, piuttosto alta. Suole di cuoio e fodere in vera pelle sono di uso normale per foderare le scarpe. Molte imprese si indirizzano verso scarpe rivestite piuttosto che casual. Entrambi questi elementi sono causati dall'ipotetica domanda del mercato interno. Dai mercati internazionali invece si importano più scarpe casual che foderate.

Per essere competitivi e per fornire ciò che il mercato richiede, secondo la tradizione orientata al segmento intermedio di prezzo, le linee fondamentali per la produzione dovrebbero ora essere focalizzate sui prodotti casual e su una ristrutturazione per la riduzione dei costi.

Si dovrebbero usare forme di plastica e gomma resina di buona qualità e dovrebbero anche essere verificate in laboratorio, per vedere se sono adatte all'usura. I modelli dovrebbero essere progettati adeguatamente secondo le norme internazionali.

E' necessario anche un certo lavoro sul *design* e sullo stile per produrre una gamma di calzature che sia adatta al mercato.

E' necessaria un buon esame dei metodi di costo. C'è il sospetto che molte scarpe siano sopravvalutate rispetto ai costi. Questo inevitabilmente conduce a minori profitti e all'incapacità a raggiungere i punti di prezzo.

Una volta che le calzature siano prezzate, pronte per la vendita, sarebbero poi necessari dei controlli sul processo di produzione, per controllare i costi.

E' importante che ci sia la comprensione e l'accettazione della struttura del prezzo sul mercato. I prezzi sono determinati dai consumatori, non dalle aziende. Una volta determinato il prezzo, sta all'imprenditore artigiano creare le strutture necessarie a rendere le calzature remunerative al prezzo corretto.

Dovrebbero essere riviste le fonti dei rifornimenti. I prezzi della pelle migliore sembrano alti per la qualità proposta. Nei Paesi mediterranei africani e del Medio Oriente il prezzo della pelle rappresenta una media del 50-55% sui costi grezzi dei materiali. Le suole sono importate, anche se la buona qualità o più spesso l'essere alla moda le rende costose. In media rappresentano il 20% dei costi grezzi dei materiali. Dovrebbe essere perfezionato il dialogo con alcune grandi concerie e con i fornitori italiani di suole, nello sforzo di assicurarsi migliori prezzi d'acquisto.

Modello di Produzione

In termini semplificati, il modello produttivo per la calzatura comincia con la produzione del disegno/modello e la finitura finale. Nonostante l'ampiezza del giro d'affari ed il mercato notevole, che questo sia un modello di sviluppo sbilanciato lo si vede chiaramente dall'assenza di un'adeguato settore per la produzione di forme in plastica, per cui le società moderne sono dipendenti dalle importazioni, costose, di forme e i piccoli laboratori familiari usano ancora forme in legno soggette a distorsioni e ben lontane dall'essere precise.

Come punto di partenza dell'azienda, le imprese moderne che si dedicano alla produzione di scarpe di fascia alta in genere importano i modelli – soprattutto dall'Italia.

Non appena presentati sul mercato, questi modelli sono immediatamente copiati dal settore delle imprese familiari che non ha una concezione della costruzione e che offre quindi lo stesso *look*⁶⁸ a un prezzo molto più conveniente. Per continuare ad andare avanti, il cerchio continua con l'importazione di altri modelli e stili allo scopo di catturare il mercato con nuovi articoli, come chiaramente dimostrato dalle vetrine dei negozi in tutti i Paesi mediterranei, che offrono una gran quantità di modelli ai quali manca un vero assortimento studiato, il concetto di collezione.

Il modello produttivo produce un effetto molto negativo sulla pianificazione della produzione e sull'organizzazione a livello imprenditoriale, sia delle imprese medie che piccole. Per fare un esempio, una moderna industria di un Paese mediterraneo produce attualmente più di 500 modelli in dieci colori per stagione, con una produzione giornaliera di 500 paia/giorno mentre un calzaturificio turco, più moderno, produce 20.000 paia/giorno in quattro colori standard e in non più di 20 modelli. Ecco un altro elemento che, insieme agli altri, sottolinea la necessità di un maggiore lavoro di sviluppo fianco a fianco per migliorare il saper fare così da ottenere maggiori livelli di produttività nella produzione e redditività nella gestione degli affari.

Negli stadi più avanzati, finali, della produzione ci si trova ad affrontare un grosso problema poiché i tecnici non hanno le competenze ad operare su scala moderna in quanto in genere arrivano al settore artigianale con un bagaglio di competenze tecniche ed educazione di base assai scarso, che non permette loro di assorbire le moderne tecnologie. Molte specializzazioni risultano carenti già a partire dalle linee di produzione delle moderne industrie meccanizzate, come il ruolo di modellista, tecnici del montaggio, meccanici delle macchine da cucire, supervisori e capisquadra competenti e ben informati sull'organizzazione della produzione ed il controllo, la verifica dei materiali ecc.

Data la natura complessa del modello produttivo, è abbastanza difficile procedere oltre nell'identificazione delle priorità per un aggiornamento delle competenze a livello di qualità produttiva o di gestione, ma tutto ciò dovrebbe essere l'oggetto di uno studio approfondito. In via generale si può affermare che l'industria, specialmente nelle operazioni meccanizzate, si trova a fronteggiare delle gravi carenze nelle risorse umane in tutti i gradi che vanno dal livello direzionale giù fino alle competenze basilari degli operai. Il problema risulta ancor più complicato dalla fine di un modello di produzione in cui tutti o la maggior parte dei componenti erano realizzati sotto lo stesso tetto, come succedeva nelle imprese integrate degli anni '70. La limitata capacità di coordinamento della fornitura di componenti non standardizzati rende difficile lo sviluppo di un modello di assemblaggio della calzatura che fornisca le basi per un livello più alto di produttività in ambito artigianale. Si può dire che generalmente la trasformazione dell'impresa familiare in una impresa moderna con più alti livelli di meccanizzazione ha comunque mantenuto, in larga misura, il precedente modello operativo dell'industrializzazione pianificata, verticale integrato e rigido, con tutte le sue caratteristiche negative.

⁶⁸ Aspetto, modo di presentarsi nell'ambito della moda

Impresa calzaturiera artigiana (esempio senza nome) del Cairo								
Data:2-apr-05		Mod.:SFS-001	Valuta	euro	Numero	4000		
Materia prima								
Cod	Decrizione	Unità	Consumo	Prezzo	%	Netto	Totale	imposte
01	Tomaia pelle	kg	0,2000	12,00	17	1,99	2,40	0,41
02	Guardolo pelle	Kg	0,0980	4,00	17	0,33	0,39	0,07
03	Gomma	Cm	0,0005	7,50	17	0,00	0,00	0,00
04	adesivo 202	Kg	0,0600	17,00	17	0,85	1,02	0,17
05	Solvente	Lt	0,0100	12,00	17	0,10	0,12	0,02
06	Suola PVC	m	0,0500	38,00	17	1,58	1,90	0,32
07	Fodera pelle	m	0,0500	45,00	17	1,87	2,25	0,38
08	carta seta	m	1,0000	0,10	17	0,08	0,10	0,02
09	Spago	m	1,0000	0,75	17	0,62	0,75	0,13
10	Imballo	Cx	0,0830	1,70	17	0,12	0,14	0,02
11						-	-	-
12						-	-	-
13						-	-	-
14						-	-	-
15						-	-	-
Valore totale prodotti di consumo						7,53	9,08	1,54
somma dei costi								
consumo		€ 9,08						
spese generali		€ 0,17						
costo lavoro		€ 0,99						
altro		€ 0,00						
0		€ 0,00						
0		€ 0,00						
0		€ 0,00						
0		€ 0,00						
Totale parziale		€ 10,24						
Profitto	30,00%	€ 13,31						
Costo finanziario	0,00%	€ 13,31						
Trasporti	5,00%	€ 13,98						
Commissioni	0,00%	€ 13,98						
Costi bancari	0,38%	€ 14,03						
Imposte	2,40%	€ 14,37						
Altro	0,00%	€ 14,37						
Prezzo vendita					€ 14,37			

Tavola 63 Tabella: Scomposizione costi calzature – esempio di prodotto artigianale egiziano: elenco dei costi e prezzo di vendita

Scomposizione dei costi

Prezzo componenti pelle	5,04
Prezzo suola	1,90
Totale materiali consumo	9,08

Tavola 64 Tabella: scomposizione costi calzature – esempio di prodotto artigianale egiziano: scomposizione dei costi delle materie prime

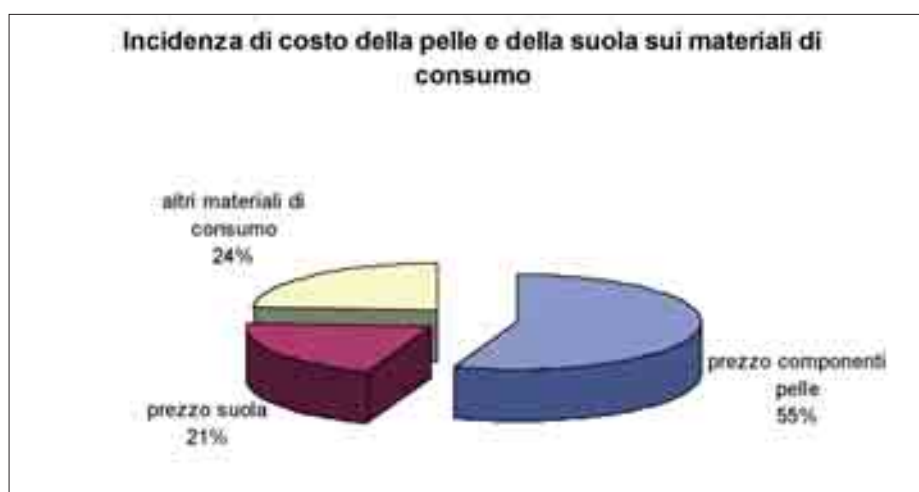


Tavola 65 Grafico: scomposizione costi calzature – esempio di prodotto artigianale egiziano: incidenza del costo della pelle e della suola sui materiali di consumo

Risorse Umane

A livello della piccola impresa familiare le competenze si raggiungono grazie alla trasmissione dell'esperienza sia a livello di proprietari/artigiani che a livello di operai. A parte i profondi cambiamenti introdotti dalla produzione di massa che hanno portato a un deterioramento nelle competenze dei lavoratori, predominano mancanza di disciplina e pratiche sbagliate.

Il tipo di impresa di questo livello, inserita in ambienti difficili, insieme alla mancanza di educazione socialista ha contribuito a far sì che questa professione goda oggi di un più basso livello di stima nella società, rispetto al passato. In termini concreti, non si fa una reale distinzione tra i ruoli operativi, dove l'artigiano decide sulla distribuzione dei tempi e sugli stili di lavoro secondo un modello difficile da cambiare per l'estrema dipendenza dalla consuetudine della struttura gerarchica di fabbrica tipica degli anni passati.

In assenza di reali opportunità di apprendimento di lunga durata nei Paesi osservati, sinteticamente riassunti nel modello egiziano, le imprese artigianali non hanno alternative tranne quella di ricercare la manodopera specializzata nell'esperienza passata di fabbrica. La scarsità di competenze rende difficile imporre nuove abitudini di lavoro che siano all'altezza dei metodi produttivi molto parcellizzati. Gli sforzi per fornire un nuovo addestramento presso le imprese artigiane, nonostante i loro alti costi, si sono rivelati incapaci di produrre il cambiamento sperato sia per l'educazione insufficiente sia per le abitudini di lavoro profondamente radicate.

Di conseguenza, è forte la domanda da parte di tutte le imprese, siano esse grandi, piccole o informali, della creazione di una nuova generazione di operai e tecnici creata su solide basi così da poter acquisire sia la conoscenza della moderna tecnologia sia una disciplina del lavoro, da essere quindi in grado di entrare in consonanza con il modello moderno di piccola e media impresa.

Partecipazione femminile

Il modello esistente di infrastruttura umana a livello di impresa familiare è dominato totalmente dall'attività maschile, diversamente che nell'industria meccanizzata, sia per quanto riguarda i proprietari che i lavoratori, con l'eccezione di alcune operazioni di livello molto basso. L'assenza del contributo femminile potrebbe essere dovuta principalmente alla scarsa organizzazione del lavoro a livello artigianale, che si esprime in termini di un orario di lavoro difficile e di ambienti di lavoro troppo angusti.



Tavola 66 Immagine: Esempio di lavoro femminile in un calzaturificio tunisino

Nelle imprese moderne il quadro è assai diverso e la presenza femminile si colloca intorno al 20% della forza lavoro totale. E' impegnata soprattutto nelle operazioni di cucitura, dove la sua natura più precisa è molto più adatta alle esigenze del lavoro. A questo proposito, l'impiego femminile ha offerto talvolta una soluzione al problema della pirateria che è un elemento frequente nel settore, perché i modelli sono diventati più difficili da riprodurre.

Con l'eccezione di alcuni casi, in cui delle donne sono imprenditrici di lavoratori di proprietà della famiglia, il contributo professionale femminile nel settore artigianale è praticamente nullo, anche se il settore calzaturiero offrirebbe grandi opportunità di utilizzo per dei talenti non sfruttati che sarebbero immediatamente disponibili sul mercato per l'intera gamma delle lavorazioni.

Opportunità di cambiamento: suggerimenti per...

...Migliorare la tecnologia

La maggior parte delle imprese fondate negli anni '60 e '70 disponeva di un'attrezzatura abbastanza buona, con macchinari complessi e semplici macchine da cucire e la maggior parte di esse è ancora oggi in buono stato.

Le forme in plastica, alla base dell'industria calzaturiera, erano importate dall'Europa e quindi correttamente calibrate graduate e adattate, o copiate nel legno da produttori locali di forme a partire dagli originali stranieri. Queste forme erano solitamente utilizzate dalle medie e grandi imprese e sono state quindi passate all'industria "residuale" informale o artigiana. Tuttavia molti tecnici e piccoli imprenditori calzaturieri affermano che queste forme usate danno prova di precisione, così da poter produrre secondo misure campione ben calibrate. Le imprese meglio attrezzate che ancora oggi hanno a disposizione forme di buona qualità e in quantità sufficiente, sono avvantaggiate da un pre-requisito per la costruzione di una scarpa accurata e che non crea problemi.

Alcune, ma poche piccole imprese, hanno installato il pantografo o hanno l'accesso altrove, a pagamento, a questa tecnologia. La capacità di produrre un modello prototipo che calzi adeguatamente e che quindi possa in seguito essere calibrato e suddiviso secondo la gamma precisa delle misure, è elemento fondamentale per una efficiente produzione di calzature. Non tutte le imprese di piccole dimensioni, artigiane ed informali hanno la capacità di produrre modelli campione. Quando sono in grado di produrre i modelli campione, è difficile accertare se questi modelli siano prodotti secondo dimensioni e standard di comfort accettabile, in breve "internazionale".

All'osservazione dei modelli di alcune aziende, questi non sembrano accordarsi alle norme. Alcune operazioni nel processo di lavorazione della calzatura creano difficoltà agli operatori nel tentativo di fare stare adeguatamente insieme le parti, mettendo in evidenza la scarsa accuratezza della produzione del modello.

Le imprese potrebbero ridurre i problemi nella produzione e risparmiare materiale ponendo una maggiore attenzione alla produzione di modelli accurati che si adattino alle forme

...Migliorare la produttività

Molte imprese operavano al di sotto dei normali livelli di capacità a causa della mancanza di ordini costanti. Ciò significa che il lavoro è mal distribuito e che il tempo necessario a compiere le operazioni talvolta è sincopato, talaltra è dilatato per giustificare l'operatività in mancanza di lavoro, il che conduce ad una bassa produttività

e alti costi. Non si è fatto alcun tentativo per assicurare una giusta distribuzione del carico di lavoro in ambiente artigianale, tra le diverse specializzazioni, per aumentare la produttività e recuperare durante gli eventuali picchi (eccessi) di domanda.

Sebbene il livello delle retribuzioni sia relativamente basso, sappiamo che lo stesso livello retributivo è diffuso ad esempio in Cina e in India. Questi due Paesi sanno unire retribuzioni basse con una produttività più alta, e il risultato sono costi più bassi.

I Paesi mediterranei devono saper migliorare la produttività per ora lavorata anche per poter aumentare la redditività ed i salari, rendendo nuovamente il lavoro artigianale nel settore calzaturiero, un lavoro socialmente bene accetto

...Migliorare la gestione dei costi

C'è da parte degli imprenditori artigiani una certa riluttanza a discutere i dettagli della valutazione dei costi, e in parte per ragioni commerciali. Ma è ascrivibile in gran parte alla imbarazzata riluttanza ad accettare il fatto che la maggior parte delle imprese, prima di tutto quelle informali senza contabilità scritta, ma anche tutte le piccole, non hanno una procedura riconosciuta di valutazione dei costi o un metodo per il loro controllo.

In Egitto, come per conoscenza dei dati nella maggior parte degli altri Paesi osservati, ma presumibilmente in tutto il settore artigiano ed informale dell'area mediterranea e medio orientale, gran parte del costo di una calzatura, fino al 55%, è dato dal costo della pelle o suo sostitutivo. Ci possono essere tecniche semplici che, una volta apprese e applicate, possono fornire un consistente risparmio sui costi.

Ma la priorità è la gestione della distribuzione esterna del lavoro, la cooperazione con i fornitori necessaria per garantire la produttività e ridurre i costi. Una analisi dei materiali componenti e delle operazioni individuali interne ed esterne può essere utile a determinare i costi medi accettabili per una determinata produzione.

La mancanza di un sistema dei costi rappresenta una delle maggiori debolezze operative per la maggior parte dei piccoli calzaturifici perché alla fine influisce sul prezzo che deve essere caricato sulle calzature rendendole non competitive sul mercato di consumo.

Schemi di incentivi per la qualità a livello degli attori dei distretti rappresentano un metodo ben sperimentato per accrescere la produttività di gruppo dei sub settori.

...Migliorare le materie prime

Per quanto riguarda le pelli, in tutti i Paesi osservati c'è un abbondante rifornimento di grezzo, che permetterebbe ai conciatori di produrre pelli di buona qualità. In qualche caso le barriere doganali o tariffarie non doganali, o le politiche che surrettiziamente penalizzano l'esportazione di pelli grezze favoriscono la lavorazione di pelli finite per i mercati interni rispetto all'esportazione di semilavorati.

Tuttavia la qualità della pelle finita non sempre è adeguata per rifornire i piccoli calzaturieri, per ragioni di rapporto qualità prezzo, o per ragioni di scarsa rifinitura e appretto. Anche per gli altri componenti, per via di tecnologie obsolete, barriere doganali sui prodotti chimici e simili, vale lo stesso discorso.

Generalmente importato è il materiale di buona qualità, di pelle e non, per le tomaie, le suole e le solette, così come lo sono le fodere, le stringhe e i tacchi. Alcune imprese che realizzano le loro suole in cuoio o in gomma resina e plastica, devono utilizzare stampi e mescole importate.



Tavola 67 Immagine: Materie prime locali

Altri componenti essenziali per la calzatura sono per la maggior parte importati e in genere non di buona qualità. I componenti importati sono soggetti quasi sempre a tasse di cui si può chiedere il rimborso se tali componenti sono utilizzati per la produzione piuttosto che per il commercio. Tuttavia gli schemi per il rimborso sono complicati, oppure non sono utilizzabili per piccoli quantitativi o acquisti indiretti e non sono accessibili dal settore informale.



Tavola 68 Immagine: Suole locali e forme in legno

La maggior parte dei componenti provengono dall'Italia o dalla Turchia. Le idee originali arrivano dall'Italia e per questa ragione questa nazione è il fornitore di componenti preferito. Attualmente le forniture sono ottenute su basi “ad hoc” da tutte le imprese. Questo può essere un caso in cui varrebbe la pena formare dei gruppi d'acquisto di imprese interessate, dagli interessi comuni, per esercitare un maggior potere d'acquisto sui fornitori in Italia con l'obiettivo della riduzione dei costi.

...Migliorare la qualità generale del processo produttivo

I calzaturifici che producono prodotti di buona qualità, con livelli di fattura accettabili, hanno i controlli di qualità, anche se non strettamente formali, che sembrano funzionare attraverso l'autocontrollo da parte degli artigiani e una ispezione finale con eventuali aggiustamenti da parte dei clienti più competenti. Tuttavia il metodo per raggiungere questo standard encomiabile non è efficiente. I metodi di lavoro sono arcaici e sono imposti dalla consuetudine più che esser stati pensati come parte del progetto dei prodotti. Il controllo e la supervisione sono minimi durante l'esecuzione. Tutto ciò porta ad un sistema di lavoro inefficiente e a costi crescenti. Artigiani esperti tecnicamente validi, con calzature ben progettate, eseguite in modo adeguato nel metodo, presentano problemi in misura decisamente minore.

Questi problemi nei calzaturifici artigiani sono causati dall'inesperienza dei metodi di verifica e controllo delle piccole imprese per la mancanza di istruzione formale sulle tecniche corrette.

A livello delle imprese c'è una certa resistenza al cambiamento e alcune delle pratiche suggerite in precedenza sarebbero difficili da attuare. Si suggerisce che un LABORATORIO MODELLO separato possa essere installato nei pressi dei distretti principali di produzione con l'obiettivo di dimostrare che è possibile un lavoro più efficiente. Questo potrebbe richiedere l'impegno di imprenditori, artigiani, lavoratori dalla mentalità più aperta e un'area del distretto in oggetto dedicati al laboratorio. Attraverso il successo dell'attuazione di quanto sopra indicato e degli altri metodi per innalzare la produttività altre imprese ne beneficerebbero per osmosi.

3. LE SCHEDE

Si stima il contributo del settore non strutturato pari al 62% del mercato totale nell'area mediterranea e medio orientale (vedi parte II, grafico n°13 sulla "segmentazione del mercato della calzatura nell'area mediterranea africana e mediorientale").

Nelle schede che seguono sono presentati a confronto i settori della piccola impresa e dell'informale con il settore della media impresa e grande impresa, per misurare le dimensioni reali dei primi in termini economici, di occupazione e di mercato.

Le schede sono state compilate partendo da un esame generale dei differenti settori della filiera nei distretti principali dei Paesi osservati. Il mezzo principale per la raccolta delle informazioni sull'informale è stato il colloquio con alcuni personaggi chiave. Per ricavare informazioni generali sul capitale sociale, sulla produzione sul commercio sono anche state esaminate alcune casistiche; già conosciute nella prima parte (Parte I) della ricerca (ASSOMAC; FAO; ICE; UNDP), inoltre, ovunque si fosse dimostrato necessario, è stato usato del materiale secondario⁶⁹.

Sono state raccolte le informazioni preliminari, per pianificare un progetto di fattibilità teso ad un rafforzamento della rete in grado di assistere le molte piccole e informali imprese che operano nel settore della calzatura.

Gli argomenti specifici trattati nelle schede includono:

- Descrizione delle sub-categorie e le loro caratteristiche all'interno dei segmenti del settore della produzione di calzature e dell'indotto.
- Calcolo del numero delle imprese che operano nelle sub-categorie di ciascun segmento della filiera.
- Calcolo dei volumi produttivi e della cifra d'affari.
- Calcolo del numero dei lavoratori impiegati nelle sub-categorie.
- Calcolo dei prezzi medi.
- Mappa delle imprese e delle agenzie d'intermediazione.

⁶⁹ Fonti informative: Algeria, CNTC (Centre National Textile et Cuir); Egitto: IDRAC (International <development Research Assoicated Consutants); Etiopia, Kenya, ESALIA (Eastern & Southern African Leather Industry Association); Iran (PISIE); Libano, MOE (Ministry of Environment)-UNDP (United Nations Development Programme); Marocco, FEDIC (Fédération des Industries du Cuir); Senegal, CICES (Centre international du Commerce extérieur du Sénégal); Sudan, NLTC (National Leather Technology Centre); Tunisia (PISIE), CNCC (Centre National Cuir et Chaussure) e FIPA (Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur);

Paese	Settore	Dimensioni	Numero imprese	Prodotti	Unità di misura	Produzione vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
Calzaturifici Informale													
Algeria			500	Calzature	Milioni di paia	11,00		€ 6,00		€ 66,00		2.500	€ 90,00
Egitto			6.000			10,00		€ 4,00		€ 40,00		14.000	€ 50,00
Etiopia			1.200			6,00		€ 3,50		€ 21,00		8.000	€ 70,00
Iran			17.000			25,00		€ 8,00		€ 150,00		80.000	€ 100,00
Kenya			1.200			2,50		€ 4,00		€ 10,00		3.500	€ 70,00
Libano			200			0,70		€ 9,30		€ 6,51		1.600	
Marocco			7.000			4,20		€ 3,60		€ 15,20		1.000	€ 60,00
Senegal			1.700			2,50		€ 3,50		€ 8,75		4.000	€ 60,00
Siria			1.100			20,00		€ 6,00		€ 120,00		10.000	€ 408,00
Sudan			550			4,20		€ 4,16		€ 17,47		5.000	€ 40,00
Tunisia			800			2,00		€ 3,50		€ 7,00		2.400	€ 10,00
Turchia			50.000			60,00		€ 9,00		€ 540,00		133.500	€ 360,00
Totale	Calzaturifici Informale	87.250		Calzature	Milioni di paia	148,10		€ 5,38		€ 1.001,93		265.500	€ 119,80
Calzaturifici Media													
Algeria			15	Calzature	Milioni di paia	1,20		€ 10,87		€ 13,04	>10	3.000	€ 185,00
Egitto			30			5,00		€ 8,00		€ 40,00	>10	4.000	€ 109,00
Etiopia			10			4,40	€ 1,80	€ 3,50	€ 11,00	€ 15,40	>10	1.800	€ 110,00
Iran			203			125,00	€ 1,80	€ 3,76	€ 12,00	€ 471,00	>10	15.000	€ 150,00
Kenya			8			1,30		€ 4,00		€ 5,20	>10	4.000	€ 110,00
Libano			164			2,00		€ 9,30		€ 18,60	>10	1.290	€ 650,00
Marocco			130			57,30		€ 4,74		€ 271,60	>10	12.000	€ 140,00
Senegal			6			0,50		€ 3,50		€ 1,75	>10	200	€ 140,00
Siria			4.106			36,00		€ 6,00		€ 290,00	>10	46.000	€ 408,00
Sudan			10			3,10		€ 4,16		€ 12,89	>10	3.400	€ 100,00
Tunisia			210			30,80		€ 6,49		€ 200,00	>10	18.400	€ 210,00
Turchia			800			218,00		€ 3,00		€ 654,00	>10	17.000	€ 836,00
Totale	Calzaturifici Media	5.692			Milioni di paia	484,60		€ 5,61	€ 23,00	€ 1.993,48	>10	126.090	€ 262,33

Segue

Paese	Settore	Dimensioni	Numero imprese	Prodotti	Unità di misura	Produzione vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
Calzaturifici		Piccola		Calzature	Milioni di paia								
Algeria			175			3,30	€ 11,90	€ 39,27	<10	100	€ 185,00		
Egitto			19.000			53,00	€ 8,00	€ 424,00	<10	42.000	€ 109,00		
Etiopia			250			3,00	€ 3,50	€ 10,50	<10	2.200	€ 110,00		
Iran			10.000			15,00	€ 6,00	€ 90,00	<10	50.000	€ 150,00		
Kenya			50			0,50	€ 4,00	€ 2,00	<10	224	€ 110,00		
Marocco			107			1,70	€ 6,00	€ 10,20	<10	900	€ 140,00		
Sudan			12			0,20	€ 4,16	€ 0,83	<10	100	€ 100,00		
Tunisia			3.500			9,20	€ 4,00	€ 36,80	<10	22.000	€ 210,00		
Totale	Calzaturifici	Piccola	33.094	Calzature	Milioni di paia	85,90	€ 47,56	€ 613,60	<10	117.524	€ 139,25		

Elaborazione dati PISIE

Tavola 69 Scheda calzaturifici

Paese	Settore	Dimensioni	Numero imprese	Prodotti	Unità di misura	Produzione vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
Commercio Informale													
Algeria			7.000	Calzature	Milioni di paia	49,10	€ 1,88	€ 9,80	€ 77,84	€ 481,18		1.100	
Egitto			3.500			62,00		€ 9,00		€ 558,00		14.000	
Etiopia			15.000			31,05		€ 5,00		€ 155,25		2.000	
Iran			16.000			67,50		€ 6,00		€ 405,00		22.000	
Kenya			4.000			17,99		€ 8,00		€ 143,00		8.000	
Libano			900			6,60		€ 9,00		€ 59,40		3.000	
Marocco			3.000			21,69		€ 7,00		€ 151,83		3.000	
Senegal			1.500			6,00		€ 9,00		€ 54,00		2.000	
Siria			1.100			16,00		€ 11,00		€ 176,00		4.000	
Sudan			3.000			27,05		€ 8,00		€ 216,40		6.000	
Tunisia			100			8,25		€ 8,00		€ 66,00		1.500	
Turchia			100.000			92,69		€ 7,55		€ 700,00		100.000	
Totale	Commercio	Informale	155.100	Calzature	Milioni di paia	405,92		€ 8,11		€ 3.166,06		166.600	
Commercio Strutturata													
Algeria			610	Calzature	Milioni di paia	31,40	€ 1,88	€ 14,80	€ 77,84	€ 464,72		2.000	€ 234,00
Egitto			3.500			61,00		€ 9,00		€ 549,00		14.000	
Etiopia			5.000			16,47		€ 6,00		€ 98,82		3.000	
Iran			12.000			53,20		€ 5,99		€ 318,67		22.000	
Kenya			4.000			13,00		€ 11,00		€ 143,00		9.000	
Libano			400			5,20		€ 14,00		€ 72,80		2.000	
Marocco			5.800			20,00		€ 7,00		€ 140,00		7.000	
Senegal			1.000			5,00		€ 9,00		€ 45,00		2.000	
Siria			3.060			20,60		€ 11,00		€ 226,00		6.000	
Sudan			3.322			20,00		€ 8,00		€ 160,00		9.000	
Tunisia			2.000			16,47		€ 9,00		€ 148,30		3.000	
Turchia			20.000			71,30		€ 7,99		€ 570,00		50.000	
Totale	Commercio	Strutturata	60.692	Calzature	Milioni di paia	333,64		€ 9,39		€ 2.936,31		129.000	

Elaborazione dati PISIE

Tavola 70 Scheda commercio

Paese	Settore	Dimensioni	Numero imprese	Prodotti	Unità di misura	Produzione vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
Concerie Informale													
Marocco			300	Calzature	Milioni piedi quadrati	8,00				€ 3,20		1.200	€ 90,00
Senegal			2.000			1,30				€ 0,78		4.000	€ 90,00
Totale	Concerie	Informale	2.300	Pelli conciate	Milioni di paia	9,30						5.200	
Concerie Media													
Algeria			20	Pelli conciate	Milioni piedi quadrati	18,80				€ 5,64	>50	1.060	€ 263,00
Etiopia			20			68,00				€ 102,00	>50	6.500	€ 130,00
Iran			80			90,00				€ 48,60	>50	5.600	€ 190,00
Kenya			15			55,00				€ 20,50	>50	2.000	€ 130,00
Libano			47			3,90				€ 7,20	>50	320	€ 650,00
Marocco			30			51,06				€ 32,31	>50	1.885	€ 180,00
Senegal			2			3,00				€ 1,80	>50	200	€ 180,00
Siria			120			48,10				€ 31,00	>50	6.000	€ 408,00
Sudan			17			61,00				€ 50,00	>50	2.000	€ 100,00
Tunisia			21			32,30				€ 15,83	>50	300	€ 252,00
Turchia			1.200			400,00				€ 224,00	>50	60.000	€ 836,00
Totale	Concerie	Media	1.572	Pelli conciate	Milioni piedi quadrati	831,16				€ 538,88	>50	85.865	€ 301,72
Concerie Piccola													
Algeria			5	Pelli conciate	Milioni piedi quadrati	41,80				€ 6,27	<50	800	€ 263,00
Egitto			320			140,10				€ 74,20	<50	8.000	€ 109,00
Iran			170			130,00				€ 70,20	<50	3.000	€ 190,00
Marocco			31			29,00				€ 17,69	<50	900	€ 180,00
Sudan			12			20,40				€ 12,00	<50	800	€ 100,00
Totale	Concerie	Piccola	538	Pelli conciate	Milioni piedi quadrati	361,30				€ 180,36	<50	13.500	€ 168,40

Elaborazione dati PISIE

Tavola 71 Scheda concerie

Paese	Settore	Dimensioni	Numero imprese	Prodotti	Unità di misura	Produzione vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
Grezzisti Informale Pelli grezze Migliaia tonnellate													
Egitto			600			70,80				€ 24,30		4.800	
Etiopia			900			29,75				€ 10,71		2.000	
Marocco			300			3,00				€ 2,40		2.400	
Senegal			60			1,40				€ 0,53		700	
Sudan			1.200			44,00				€ 23,10		2.800	
Turchia			2.000			14,10				€ 11,90		4.000	
Totale	Grezzisti	Informale	5.060	Pelli grezze	Migliaia tonnellate	163,05				€ 72,94		16.700	
Grezzisti Media Pelli grezze Migliaia tonnellate													
Algeria			1			5,30				€ 0,55	>10	201	
Iran			600			54,60				€ 27,30	>10	700	
Kenya			20			5,50				€ 2,00	>10	500	
Senegal			8			6,30				€ 2,39	<10	1.000	
Siria			12			15,50				€ 15,60	>10	600	
Sudan			5			12,70				€ 16,90	>10	400	
Totale	Grezzisti	Media	646	Pelli grezze	Migliaia tonnellate	99,90				€ 64,74	>10	3.401	
Grezzisti Media Pelli grezze Migliaia tonnellate													
Algeria			23			0,20				€ 0,31	<10	200	
Egitto			40			0,70				€ 0,35	<10	200	
Etiopia			200			12,75				€ 4,59	<10	800	
Iran			2.200			18,50				€ 6,70	<10	6.000	
Kenya			546			54,64				€ 16,40	<10	3.500	
Libano			36			5,00				€ 3,90	<10	180	
Marocco			200			11,60				€ 9,28	<10	1.600	
Sudan			30			1,60				€ 0,70	<10	9.000	
Tunisia			200			5,00				€ 9,70	<10	1.500	
Turchia			1.400			20,00				€ 17,00	<10	5.600	
Totale	Grezzisti	Piccola	4.875	Pelli grezze	Migliaia tonnellate	129,99				€ 68,93	<10	28.580	

Elaborazione dati PISIE

Tavola 72 Scheda grezzisti

Paese	Settore	Dimensioni	Numero imprese	Prodotti	Unità di misura	Produzione vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
Materie prime Informale Articoli calzatura													
Algeria			30							€ 3,00		620	
Etiopia			120							€ 2,00		1.500	
Senegal			300							€ 2,00		1.000	
Turchia			10.000							€ 90,00		10.000	
Totale	Materie prime Informale		10.450	Articoli calzatura						€ 97,00		13.120	
Materie prime Media Articoli calzatura													
Algeria			2							€ 1,48	>50	109	€ 185,00
Egitto			6							€ 10,37	>50	400	109,00
Etiopia			3							€ 3,20	>50	400	
Iran			7							€ 45,00	>50	608	
Siria			32							€ 14,90	>50	4.200	
Sudan			4							€ 3,00	>50	400	
Tunisia			14							€ 10,00	>50	100	€ 252,00
Turchia			36							€ 84,00	>50	2.500	
Totale	Materie prime Media		104	Articoli calzatura						€ 171,95	>50	8.717	
Materie prime Piccola Articoli calzatura													
Algeria			7							€ 12,00	<50	84	€ 138,00
Egitto			600							€ 30,00	<50	1.800	€ 109,00
Iran			300							€ 40,00	<50	2.100	
Kenya			150							€ 1,00	<50	1.200	
Libano			40							€ 2,00	<50	200	
Marocco			70							€ 20,00	<50	600	
Tunisia			62							€ 20,00	<50	800	€ 252,00
Turchia			1.000							€ 70,00	<50	4.000	
Totale	Materie prime Piccola		2.229	Articoli calzatura						€ 195,00	<50	10.784	

Elaborazione dati PISIE

Tavola 73 Scheda materie prime (altre dalle pelli)

Algeria	Distretti	artigiani	Algeri, Orano, Medea
Egitto	Distretti	artigiani	Cairo, Alessandria, Gharbia, Dakahlia
Etiopia	Distretti	artigiani	Addis Ababa
Iran	Distretti	artigiani	Teheran, Tabriz
Kenya	Distretti	artigiani	Nairobi
Libano	Distretti	artigiani	Beirut
Marocco	Distretti	artigiani	Casablanca, Marrakesh, Fès, Tanger
Senegal	Distretti	artigiani	Dhakar, Mékhé, Louga
Siria	Distretti	artigiani	Damasco, Aleppo, Homs, Sweida, Dar'a
Sudan	Distretti	artigiani	Khartoum
Tunisia	Distretti	artigiani	Tunisi, Sfax, Nabeul
Turchia	Distretti	artigiani	Istanbul, Zmir, Konya, Ankara, Gaziantep, Manisa, Denizli, Adana, Malatya e Çorum (Iskiliç)

Tavola 74 Elenco dei principali distretti artigiani

Elaborazione dati PISIE

Algeria	Servizi	Parastato	CNTC
Algeria	Servizi	Privato	Association National Algérienne de chaussure et de composants
Egitto	Servizi	Parastato	Egyptian Chambre of Leather Industries; Training Centre for Automation Engineering
Etiopia	Servizi	Parastato	LLPTI (Leather & Leather Products Technology Institute)
Etiopia	Servizi	Privato	ETFLGMA (Ethiopian Tanners, Footwear and Leather Garment Manufacturing Association)
Iran	Servizi	Parastato	The Chamber of Commerce & Industry of Lebanon
Kenya	Servizi	Parastato	TPCSI (Training & Production Centre for the Shoe Industry); KIRDI (Kenya Industrial Research Development Centre)
Kenya	Servizi	Privato	ESALIA (Eastern & Southern African Leather Industry Association)
Libano	Servizi	Parastato	The Chamber of Commerce & Industry of Lebanon
Marocco	Servizi	Parastato	OFFP (Office del Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail)
Marocco	Servizi	Privato	La Fédération des Industries du Cuir (FEDIC) regroupe trois associations : l'Association Marocaine de la chaussure (AMC) ; l'Association Marocaine des confectionneurs de vêtements en cuir et de maroquinerie (AMCM) ; l'Association Marocaine de la Tannerie et Mégisserie (AMT).
Senegal	Servizi	Parastato	CICES
Senegal	Servizi	Privato	Association Nationale des Professionnels Exportateurs de cuirs et peaux du Sénégal
Siria	Servizi	Parastato	Arab Federation for leather industries, -Damascus Union of Artisans, Damascus General Trade Societies union of Artisans, Damascus Aleppo Union of Artisans
Sudan	Servizi	Parastato	NLTC (National Leather Technology Centre)
Sudan	Servizi	Privato	Leather & Footwear Chamber
Tunisia	Servizi	Parastato	CNCC (Centre National Cuir Chaussure), FONAPRA (Fond National Promotion Artisanat)
Tunisia	Servizi	Privato	FNCC (Fédération Nationale du Cuir et de la Chaussure),
Turchia	Servizi	Privato	TASO (Turkish Association of Footwear Industrialists), TUAF (Türkiye Umum Ayakkabıcılar Federasyonu - Turkish General Shoemakers Federation-), AYSAD (Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği -Footwear Industry Suppliers Association -), ITKIB (İstanbul Deri ve Deri Mamulleri İhracatçıları Birliği -Istanbul Leather and Leather Products Exporters Association-), TASEV (Türkiye Ayakkabı Sektörü Araştırma, Geliştirme ve Eğitim Vakfı -Foundation for Research, Development and Training of the Turkish Footwear Sector)
Paese	Settore	Dimensioni	Note

Tavola 75 Elenco agenzie d'intermediazione

4. POLITICA, SVILUPPO ECONOMICO E COMPETITIVITÀ DEL SETTORE DELLA PICCOLA IMPRESA

Le economie del Mediterraneo africano e del Medio Oriente, riassunte nel gruppo di Paesi selezionati e con dimensioni e strutture piuttosto eterogenee, mostrano diverse caratteristiche salienti: talvolta una situazione economica positiva e i buoni rapporti con l'Unione Europea, oppure lo sviluppo economico positivo del settore degli idrocarburi, la tendenza alla democratizzazione e alla liberalizzazione, un lento miglioramento dei rapporti tra Paesi che conservano dei conflitti latenti, ma anche il persistere di situazioni politiche tese, dove lo sviluppo economico si può dire sia per il momento una priorità sospesa. Tuttavia la spinta alla modernizzazione impressa dalle classi dirigenti di molti Paesi, soprattutto quelli che hanno trovato migliori alleati sulla sponda europea del Mediterraneo, suscita contraccolpi e polemiche tra partiti e coalizioni islamiche, il tutto mentre vecchie ruggini tra vicini litigiosi peggiorano e l'accordo di libero scambio tra Mediterraneo e UE non sembra garantire a sufficienza la fragile economia dalla concorrenza sui mercati europei di India e Cina. Nonostante i progressi, non possiamo nascondere gli immensi problemi che ancora affliggono l'Africa, il mercato potenzialmente più importante per l'area mediterranea e medio orientale: le carestie troppo frequenti, il cronico sottosviluppo, le tensioni etniche interne ed una situazione di stallo infinito dello sviluppo economico.

La penetrazione commerciale asiatica si inserisce in un quadro di cooperazione sud-sud, che potrebbe creare un ordine politico ed internazionale equo e giusto, con lo scopo di creare uno scenario economico alternativo a quello occidentale, capitanato dall'egemonia statunitense ed europeo, ma per ora deprime i deboli settori industriali dei Paesi in via di sviluppo dell'Africa, ma anche del Medio Oriente. L'esplosione dello sviluppo nei settori della piccola impresa familiare e dell'informale rappresentano un caposaldo di resistenza del settore calzaturiero alla ritirata delle grandi e medie imprese costruite tra gli anni '60 e '90.

I binari sui quali potranno essere organizzati, dai settori del pubblico e del privato insieme, dei progetti di riqualificazione della piccola impresa, che oggi occupa uno spazio di rilievo nell'ambito della filiera della pelle e calzatura sia in Medio Oriente che nel continente africano, saranno due:

- La formazione abbinata all'adeguamento tecnologico
- La finanza alternativa per permettere l'accesso anche a piccoli investimenti produttivi ed al capitale di giro necessario

Politiche nazionali e cooperazione economica

Tunisia

Con solo il 6% della popolazione sotto la soglia della povertà, un'alfabetizzazione dell'85% (dati del 2003), una speranza di vita di 71 anni per gli uomini e 75 per le donne (insieme alla Libia la più alta del Nord-Africa, dati BBC News), un reddito pro-capite di 2.240 dollari statunitensi, anch'esso il più alto del Nord-Africa (Banca Mondiale, 2003), una crescita media annua negli ultimi dieci anni sempre al di sopra del 5% e un'inflazione inferiore al 2,5% la **Tunisia può considerarsi un Paese con un relativo benessere economico e sociale.** La Tunisia **intrattiene importanti relazioni economiche con l'Unione Europea verso cui esporta l'80% delle proprie merci e il 70% delle sue importazioni proviene dall'Unione Europea.** Il Paese con il quale intrattiene più rapporti è la Francia che assorbe circa il 32% delle esportazio-

ni tunisine, seguita dall'Italia che ne assorbe il 22%, dalla Germania con l'11% e dalla Spagna con il 4,6%. Le importazioni tunisine, invece, provengono dalla Francia per il 26%, dall'Italia per il 20%, per il 9% dalla Germania e per il 5,3% dalla Spagna.

Senegal

L'economia interna del Senegal, sembra essere caratterizzata da un certo dinamismo, parecchi sono gli esempi all'interno di un Paese che rimane in una condizione relativamente migliore rispetto a quella della stragrande maggioranza del continente. **Il Senegal è uno dei posti migliori in Africa occidentale dove cercare di fare affari;** una relativa liberalizzazione, cominciata dal predecessore dell'attuale presidente in carica e da lui proseguita ha permesso al Paese un balzo negli investimenti internazionali dai 400 milioni di dollari (US\$) all'anno nel 2000 a 1,2 miliardi di dollari (US\$) del 2003, con un trend annuale di crescita del 6% l'anno.

Algeria

In Algeria il settore degli idrocarburi costituisce la base dell'economia algerina, tanto da dare luogo a circa il 60% delle entrate del Paese; le risorse derivanti dagli idrocarburi ammontano inoltre al 30% del PIL, e ad oltre il 95% degli introiti derivanti dall'esportazione. L'Algeria si trova al settimo posto per le riserve di gas naturale a livello mondiale ed è il secondo esportatore di gas. Il Paese si colloca inoltre al quattordicesimo posto per le riserve di petrolio. L'aumento della produzione di petrolio è stato il traino della crescita del PIL algerino nel biennio 2003-04, e probabilmente non si fermerà neanche nel 2005-06. La produzione di petrolio è cresciuta del 40% negli ultimi due anni e, secondo l'*Economist Intelligence Unit*, crescerà ancora del 30% nel 2005-06 grazie alla scoperta di 13 nuovi giacimenti.

Iran

L'economia iraniana sta vivendo un momento davvero particolare, che vede il tasso di crescita precipitare meno degli obiettivi previsti, mentre **le alte rendite del petrolio hanno aumentato il loro surplus commerciale** e la disoccupazione sembra essere diminuita. Secondo le proiezioni pubblicate dalla Banca Centrale, la crescita del PIL sarebbe rallentata al 4% nei tre mesi precedenti settembre 2004, dal 7,7 % nello stesso periodo dell'anno. Il governo si sarebbe prefissato un tasso di crescita del 6,8 % entro il 21 marzo 2005, che può essere paragonato al tasso d'espansione del 6,7% dell'anno passato (2004) e il 7,5 % del 2003.

Sudan

Sul fronte economico **l'industria del petrolio sudanese dovrebbe crescere nel corso del 2005, con 450.000 barili al giorno di produzione contro i 350.000 del 2004.** La quota di guadagno del governo dalle esportazioni di petrolio dovrebbe essere fra 1,5 e 2 miliardi di dollari, il doppio dei guadagni del 2002.

Egitto

In Egitto a fine febbraio del 2005 il presidente egiziano Mubarak ha annunciato di volere intraprendere riforme costituzionali, che permettano nelle prossime elezioni di settembre una scelta diretta dei cittadini tra diversi candidati alla presidenza. In particolare, Mubarak si riferiva alla riforma dell'articolo 76 della Costituzione, in merito cioè al sistema di elezione del presidente. La richiesta fatta dal *leader* al parlamento suona come un'apertura ad elezioni pluralistiche, novità assoluta rispetto al passato in cui, dal 1981, l'unico candidato sottoposto a referendum plebiscitario era appunto l'attuale presidente in carica.

Siria e Turchia

Dopo l'ultima crisi svoltasi nel 1998, in cui si rischiò il ricorso alle armi, i rapporti tra la Siria e la Turchia sono andati gradualmente migliorando. I due Paesi oggi condividono la preoccupazione riguardante una possibile divisione dell'Iraq e la convergenza sulla configurazione del nuovo Medio Oriente sembra forte, anche se non mancano tuttavia fattori che possano minare questi rapporti, come ad esempio la questione relativa allo sfruttamento delle risorse idriche.

Libano

Il Libano nel mese di marzo del 2005 è stato sconvolto da proteste e manifestazioni di piazza che, in seguito all'assassinio dell'ex premier Rafiq Hariri, chiedevano a gran voce il ritiro siriano dal Paese. Ma la manifestazione in favore della Siria organizzata dagli *Hizbullah* e il ritorno al governo di Omar Karami rendono il quadro politico del Paese molto più complesso di ciò che poteva apparire sino a qualche settimana fa.

Marocco

Il Pil marocchino continua a crescere (+4,4%) sostenuto dalla crescita record dell'industria turistica (+17%), dalla buona annata dei raccolti agricoli, dalle rimesse degli emigrati all'estero e anche dal successo finanziario della quotazione del 14,9% di Maroc Telecom (controllata al 51% da Vivendi) alle borse di Casablanca e Parigi. **Tuttavia più di un'incognita pesa sul futuro macroeconomico del Marocco. In primis la dilagante disoccupazione urbana, che nelle grandi città arriva a superare il 20%. Poi lo spettro della concorrenza di Cina e India incute più di un timore a causa della cessazione dell'accordo "Multifibre", che tutelava con un sistema di quote l'importazione europea dei prodotti del tessile orientale. Con ogni probabilità l'apertura dei mercati danneggerà le esportazioni marocchine, mentre l'accordo di libero mercato con gli Usa insieme con il deprezzamento del dirham sull'euro potrà attutire solo in parte il mutato contesto economico.** Per tutti questi fattori il Fondo Monetario Internazionale nel 2005 prevede un leggero calo del Pil marocchino, che si dovrebbe attestare intorno a + 4,2%. Inoltre gli alti prezzi delle materie prime, petrolio in particolar modo, aumenteranno l'inflazione, oggi ferma al 2,6%, almeno di mezzo punto.

Etiopia

L'economia etiopie è caratterizzata da una struttura produttiva di tipo pre-industriale, cioè fortemente sbilanciata sul settore agricolo, che impiega infatti l'85% della popolazione e contribuisce al 45% del PIL, nonché all'80% delle esportazioni. La crescita dell'agricoltura nel corso degli ultimi dieci anni è stata solo del 1,5%, ben inferiore a quella della popolazione, pari all'1,9%. La produttività è quindi estremamente bassa ed il Paese si trova a dover affrontare costantemente situazioni di grave crisi alimentare, le cui cause principali sono: l'alta densità nelle campagne, l'eccessiva suddivisione degli appezzamenti, la progressiva erosione del suolo, la deforestazione selvaggia, la pastorizia nomade ed estensiva, nonché strutture di irrigazione e mezzi di trasporto inadeguati. A tutto ciò si aggiungono poi le frequenti e disastrose siccità che rendono ancor più grave la situazione alimentare e sanitaria. Stime delle Nazioni Unite parlano infatti di 5 milioni di persone – su un totale di 70 – a costante rischio carestia. Di queste, solamente la metà potrà ricevere l'assistenza diretta delle agenzie umanitarie. Il Paese conta poi 1,5 milioni di sieropositivi e quasi 5 milioni di orfani, triste eredità di carestie ed epidemie, ma anche della guerra con l'Eritrea. Oltre a ciò vivono in Etiopia 118.000 profughi provenienti da Somalia, Eritrea e Sudan.

Kenya

La prima grande riforma sociale lanciata dal nuovo governo del **Kenya** di Mway Kibaki, eletto nel 2002, è stata l'introduzione della scuola primaria gratuita, di cui moltissimi bambini hanno potuto usufruire e di cui è facile comprendere l'importanza se si pensa che il tasso di frequenza della scuola primaria si aggira intorno al 70%.

Ancora oggi in Kenya quasi 2 milioni di bambini tra i 5 e i 17 anni non hanno ancora potuto accedere all'istruzione primaria poiché lavorano. Molti di questi bambini sono impegnati nel mondo del lavoro senza la dovuta protezione giuridica, in nero, senza possibilità di difendersi da abusi sessuali e maltrattamenti, e senza la possibilità di accedere all'istruzione.

In conclusione

I Paesi osservati, economicamente segnati da un notevole dinamismo, sono stretti da un lato dalla terribile, ed in Africa a prima vista incurabile, povertà; dall'altro dalla voglia di impresa di una popolazione giovanissima. Tale voglia d'impresa è frustrata dalla mancanza di competenze, qualche volta addirittura dal difficile accesso all'istruzione primaria, per cui la piccola impresa tende ad inabissarsi nell'informale. Il ruolo degli attori pubblici e privati europei può proseguire lungo la strada di un dialogo politico, economico e culturale. Più di questo, non sembra siano possibili altri aiuti, dall'esterno.

Un ruolo che purtroppo sembra diminuire d'intensità. La storia delle relazioni tra Europa e sponda sud del Mediterraneo sono state continuamente condizionate dal conflitto arabo-israeliano. Anche la Partnership Euro-Mediterranea, pur essendo uno strumento essenzialmente economico, è stata influenzata dal fallimento del processo di Oslo, e dall'incapacità dell'Europa di giocare un ruolo da mediatore tra Israele e gli Stati Arabi.

In conseguenza di ciò la cooperazione economica e finanziaria dimostra che l'attuazione degli obiettivi della Partnership Euro-Mediterranea (PEM) previsti negli accordi di Barcellona⁷⁰ (1995) è ancora molto lontana. I progressi nella conclusione di accordi di associazione bilaterali sono stati lenti: inoltre alcuni rallentamenti burocratici hanno impedito lo stanziamento di tutti i fondi previsti con il programma MEDA. Solo il 26 % (890 dei 3435 milioni di euro previsti per aggiustamenti strutturali, cooperazione economica, e altre collaborazioni regionali) dei fondi sono stati sborsati fino al 2003: e nel caso di Siria e Libano, tali stanziamenti sono stati quasi inesistenti. Si è registrata poi la completa mancanza di progressi, per ciò che riguarda l'attuazione del libero commercio tra i Paesi del Mediterraneo non membri dell'UE.

⁷⁰ Gli intenti dichiarati durante la Conferenza di Barcellona sono perseguiti secondo due principali approcci: quello bilaterale e quello regionale o multilaterale. La dimensione bilaterale prevede principalmente la conclusione di "Association Agreement" (AA) tra l'UE ed i singoli Paesi della Partnership e, in secondo luogo, la realizzazione di un dialogo politico, economico e culturale. Obiettivo principale dell'approccio bilaterale è la creazione della FTZ entro il 2010. La dimensione regionale o multilaterale è attuata, invece, mediante la formazione di programmi, progetti e reti (nelle aree d'interesse della Partnership), al fine costruire un rapporto di fiducia tra i popoli della regione: nel fare ciò, sono attivati contatti non soli tra i settori istituzionali, come il Parlamento o il Governo, ma anche tra attori privati. Il maggiore strumento finanziario in quest'ambito, e nell'intera Partnership, è il programma MEDA, utilizzato per accompagnare le riforme socio-economiche dei Paesi membri, in un approccio anch'esso sia bilaterale sia regionale.

Penetrazione commerciale cinese

In contrapposizione allo stallo dei rapporti con l'Europa, ma anche con gli Stati Uniti, un altro importante attore esterno tende a valorizzare il Medio Oriente e l'Africa come importanti mercati per la vendita al dettaglio di prodotti di consumo primario, prodotti dalle filiere tessile e cuoio, ma a deprimerne l'organizzazione produttiva interna: la penetrazione cinese.

La penetrazione cinese, fenomeno in continua espansione, di natura economica e diplomatica, occupa ora gran parte dei mercati mediterranei, dell'Africa e del Medio Oriente. Petrolio, assistenza sanitaria e scambi di natura commerciale sono tra i settori di punta delle relazioni tra il continente africano ed il Medio Oriente e la Repubblica Popolare Cinese.

La scarsa pressione che la Cina, almeno apparentemente, esercita sulla politica interna dei Paesi dell'Africa e del Medio Oriente, e l'attraente mondo di scambi commerciali e relazioni diplomatiche che sembra poter offrire loro sembra convincere la maggioranza delle classi dirigenti dell'area mediterranea a fidarsi degli asiatici e ad aprire le porte ai loro progetti.

Tuttavia, l'esistenza di un altro punto di vista, critico se non perfino ostile alla penetrazione e all'espansione cinese è documentata sia dai recenti sabotaggi contro alcune ditte di import-export sia dalle proteste dei lavoratori impiegati in aziende ed industrie cinesi.

Dalle dichiarazioni di alcuni intellettuali ed economisti emerge che una parte della popolazione, specialmente se acculturata, percepisce la tattica di avvicinamento commerciale e diplomatico di Pechino come un tentativo per perpetuare quello che l'Europa ha fatto nel corso di lunghi secoli, ovvero la colonizzazione.

L'unica cosa che differenzia la Cina dai dominatori storici è la sua strategia. Invece di imporre e pretendere prevedendo l'uso della forza e del ricatto, come sempre è stato fatto, la Repubblica Popolare Cinese ha scelto la strada di una politica accondiscendente e propensa al dialogo attraverso la quale arrivare ad un obiettivo chiaro e preciso, il petrolio e le risorse minerarie.

Secondo questo punto di vista, pertanto, i prestiti che Pechino offre, le donazioni che ha fatto nel corso degli ultimi anni e le tecnologie messe a disposizione, non sarebbero stati spinti dal desiderio di rendersi utile per migliorare le condizioni di vita di milioni di persone, ma sarebbero piuttosto un mezzo per veicolare un obiettivo prevalentemente strategico e di interesse nazionale.

Già nel 2001, in Africa, circa 900 lavoratori edili etiopi indissero uno sciopero contro il trattamento crudele che i datori di lavoro, cinesi, avevano loro inflitto, accusando i proprietari della ditta di non rispettare nemmeno i diritti umani dei dipendenti. Ne emerse un quadro particolarmente preoccupante: secondo i dipendenti, non solo gli straordinari non sarebbero stati loro pagati ma non sarebbe stata offerta assistenza medica ai lavoratori feriti nei cantieri durante le ore di lavoro. Inoltre, i datori di lavoro avrebbero mantenuto un comportamento irrispettoso nei confronti dei dipendenti, che sarebbero stati ripetutamente insultati e tiranneggiati.

La ditta negò ogni colpa e chiuse la questione affermando che la direzione avrebbe offerto aiuto per la nascita di un sindacato dei lavoratori. Però, sarebbe possibile ipotizzare che in realtà le condizioni lavorative dei cinesi stessi non si differenziano molto da quelle per le quali si sono ribellati i dipendenti della ditta sopra descritta.

Oltre al partenariato economico e politico, la penetrazione cinese in Africa ha determinato anche cambiamenti socio culturali. Negli ultimi anni si sono rapidamente diffusi i ristoranti di cucina tipica cinese in quasi tutto il Medio Oriente.

Inoltre, la necessità di persone in grado di parlare e comprendere il cinese ha innescato la nascita di numerosissimi corsi di lingua cinese sia nelle università sia in istituti privati. Ci sono perfino Stati, come l'Algeria, che ha introdotto il cinese tra le materie insegnate nella scuola secondaria.

Molti analisti, soprattutto di cultura e formazione terzomondista, si sono sempre chiesti quanto veramente sia stato etico il comportamento di tutto il mondo più sviluppato nei confronti del Sud del Mediterraneo, insistendo su politiche di sviluppo industriale che sottovalutavano la creazione dei settori di produzione di beni capitali e beni intermedi, ma anche la formazione culturale tecnologica degli studenti e degli emigranti del sud del Mediterraneo.

Abbiamo evidenziato, nella prima parte della ricerca, come la modernizzazione del settore calzaturiero nel Mediterraneo che ha accompagnato l'esplosione del settore delle piccole imprese familiari e informali sia stata possibile grazie ad "una parte di creatività globalizzata, quindi con elementi e competenze non solo locali ma riferite al mondo internazionale della filiera"⁷¹, e come tutto ciò sia avvenuto in modo spontaneo, non come conseguenza di politiche di cooperazione industriale.

A chiusura del ciclo spontaneo di trasferimento di competenze e tecniche su base spontanea e informale, occorre tenere presente che anche la Repubblica Popolare Cinese ha adottato nel corso degli anni una politica di attenzione, per niente disinteressata, con lo scopo non occultato di ottenere vantaggi economici, commerciali e di penetrazione politica in stretta relazione con le risorse naturali, sia minerali sia agricole.

Gli Stati dell'Africa e del Medio Oriente emergenti, da parte loro, essendo provati da guerre civili e da secoli di dominazioni straniere che hanno talvolta rallentato e talvolta impedito la loro capacità di organizzarsi, sembrano aspettare con fin troppo ottimismo le attenzioni che il mondo tecnologico rivolge loro.

Dopo la fine della guerra fredda il rapporto tra la Cina ed il Mediterraneo è potuto fiorire esponenzialmente. I capi di Stato e gli ambasciatori cinesi hanno iniziato solo alla fine degli anni '80 a compiere viaggi all'estero e da quel momento in poi Pechino ha sempre invitato i presidenti degli Stati del continente africano e del Medio Oriente a visitare la Cina per apprendere i principi, le modalità dell'economia cinese direttamente, valutandone anche i vantaggi.

Con questo scopo sono stati anche attivati scambi culturali e scolastici. Sono state stanziare borse di studio per studenti universitari, per permettere loro di studiare in università cinesi. Tuttavia i laureati mediterranei formati in Cina soltanto con grande sforzo riusciranno a sentire come propria la difficile realtà della loro regione.

Infatti, avendo ricevuto durante gli anni dell'università un'educazione prevalentemente impostata sulle conoscenze tecniche e scientifiche cinesi e guidata dall'ideologia del Paese asiatico, una volta tornati ai rispettivi Paesi di provenienza i borsisti sentiranno estranee le conoscenze, le competenze e le idee dei loro connazionali. Inoltre, saranno portati a giudicare le azioni di chi sta loro vicino, come gli asiatici avrebbero fatto.

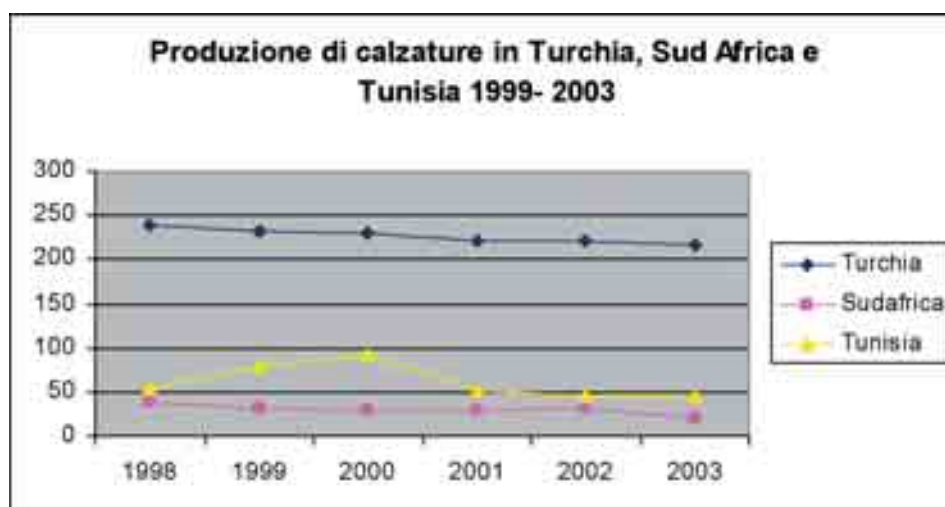
⁷¹ Rif. Cap. 4 – Storia della piccola impresa in sviluppo del Mediterraneo e del Medio Oriente - § Spirito d'impresa e cultura etnica

L'opportunità che Pechino offre agli studenti apre un'altra questione. Infatti, poiché la formazione della nuova forza lavoro specializzata è avvenuta in Cina quale ragione dovrebbe spingere altre grandi nazioni ad investire nelle ditte che i neo laureati andranno ad aprire una volta tornati in patria? Pertanto si potrebbe ipotizzare la nascita di una nuova forma di dipendenza: chi ha acquisito conoscenze presso gli asiatici potrebbe lavorare solo presso di loro.

De industrializzazione nell'area mediterranea: la piccola impresa calzaturiera, settore residuale o nuove prospettive di sviluppo?

Accanto ai cambiamenti del quadro della collaborazione commerciale, che registra un avvicinamento tra i Paesi dell'area mediterranea ed i Paesi asiatici, - primo fra tutti la Cina -, che si può definire arricchente, sia per gli asiatici sia per i popoli del Mediterraneo, si sta diffondendo un fenomeno preoccupante, quello della precoce de-industrializzazione del sud del Mediterraneo in nome dello scambio materie prime con beni di consumo, conseguenza diretta del ruolo di rivale commerciale dei Paesi in via di sviluppo nel campo tessile e calzaturiero esercitato proprio dalla Cina.

Il rapporto SATRA del 2005 (*"Worl Footwear Markets 2005 – Global statistics for 1999 – 2003"*) evidenzia la curva discendente della produzione calzaturiera, nel Medio Oriente ed in Africa, come dimostra il grafico sottostante.



Schede Assomac

Tavola 76 Grafico: produzione di calzature in Turchia, Sud Africa e Tunisia, 1999-2003

Allo stesso tempo, nelle stesse aree, secondo il FMI la stagnazione economica ha indebolito i settori della PMI, che hanno ridotto le cifre d'affari, sin dal 1998, del 22%, il valore aggiunto del 14% ed i margini di profitto del 24%. Inoltre la diminuzione dei debiti verso i fornitori e l'aumento dei crediti verso i clienti, per controbilanciare la diminuzione degli ordini, ha coniugato l'innalzamento dei costi di produzione con

l'aumento degli impegni finanziari.

Lo stesso fenomeno si è potuto osservare anche nell'ambito delle grandi imprese, anche loro vittime della contrazione della domanda, dell'aumento dei costi di produzione e delle difficoltà finanziarie, soprattutto quando i debiti sono in dollari o euro, mentre i crediti sono in divisa locale.

Tutte le imprese grandi e medie del settore calzaturiero stanno quindi riorganizzando i loro circuiti di approvvigionamento orientandoli verso i Paesi asiatici, India e Cina, per l'acquisto di quei beni intermedi che non sono mai stati in grado di produrre, per ridurre l'impatto dell'innalzamento dei costi di produzione.

Le piccolissime imprese del settore familiare ed informale non hanno la stessa capacità delle grandi e medie imprese di riconvertire i loro acquisti d'importazione, di beni intermedi e di beni capitali, ma la loro capacità di adattamento e creatività fantasiosa li porta ad utilizzare di più attrezzature vecchie, a riciclare continuamente prodotti di consumo esauriti ed a ridurre il grado di rifinitura dei componenti, come dei prodotti finiti.

In questi tempi di mutazione delle posizioni predominanti sui mercati internazionali della calzatura, i piccoli imprenditori artigiani reagiscono abbassando i loro progetti al livello minimo per la sopravvivenza, senza però chiudere i battenti, perché l'impresa è la loro unica risorsa, e questo potrà avere una buona influenza in prospettiva di una rivalutazione futura.

Forse è troppo presto per predire l'avvenire a lungo termine, ma si assiste ad una ristrutturazione spontanea del settore attraverso soprattutto il ricorso alla produzione informale in ragione di una maggior efficacia economica.

In alcuni Paesi i fondi per il settore alla piccola impresa sono consistenti, le strutture d'appoggio sono presenti, in particolare talvolta si occupano anche della diffusione del credito, come nel caso documentato nella prima parte della ricerca, della "finanza islamica", in qualche altro caso il mercato per la piccola impresa è importante, come in Turchia, in Tunisia o in Siria, un buon aiuto ai piccoli investimenti, laddove i capitali sono scarsi. Tuttavia i finanziamenti da soli sono insufficienti.

Lo sviluppo della piccola impresa richiede una formazione tecnica, supportata da un orientamento ed un adattamento delle tecnologie verso i processi produttivi più adatti, che potranno essere reperiti in Europa, o in Asia, o attraverso la fantasia degli emigranti di ritorno, ma che saranno tanto più efficaci quanto più guidati e studiati da agenzie create apposta.

Infine scrutiamo il mercato. In fin dei conti è il mercato che determinerà il successo o l'insuccesso delle imprese. La buona salute delle piccole imprese dipende dalla domanda: una cosa un po' lapalissiana, ma che nel nostro caso specifico significa anche il rafforzamento tra la piccola impresa ed il mondo rurale, la cui anemia o prosperità potrà spegnere o al contrario consolidare il funzionamento e l'emersione delle piccole imprese calzaturiere.

Rivalutazione tecnologica

La competitività delle imprese a carattere familiare è spesso vincolata alla loro concentrazione su pochi clienti e sulla esistenza di tecnologie specifiche. La capacità di svilupparsi appare limitata dalla scarsa attitudine ad associarsi con altri operatori e dalla esigua rete di relazioni esterne con nuovi mercati di fornitori e di clienti.

Si può anche affermare che la limitata capacità di valutare sviluppi futuri, la non pre-

senza di strategie organizzative che valorizzino le risorse umane, la scarsa conoscenza delle tecnologie di comunicazione e informatiche, costringono queste imprese su posizioni difensive della loro limitata quota di mercato per lo più locale.

Nella maggior parte di queste piccole imprese il rapporto che intercorre tra tecnologia e competitività, è poco compreso. La tecnologia non è associata ai fattori riconosciuti per il successo dell'impresa, quali la stabilità dei rapporti con i clienti, il riferimento alla qualità del prodotto, il poter mantenere bassi i costi di produzione e il ridurre i prezzi e garantire i tempi di consegna.

Il consiglio a innovare è considerato spesso come un'intrusione per non dire un'imposizione. Tale posizione porta queste piccolissime aziende a un certo isolamento che può, in alcuni casi, presentarsi come particolarmente pericoloso per la stessa loro sopravvivenza di fronte alle offerte di prodotti a basso prezzo di origine asiatica.



Tavola 77 Immagine: Lavoratore che utilizza una vecchia macchina

Il rassegnarsi a non acquisire “tecnologia di competenza” è il principale problema della maggior parte delle imprese, quindi relegate nel “marginale”. Negli ultimi anni, il processo di razionalizzazione della rete dei fornitori nelle grandi imprese calzaturiere e l'apparire di nuovi clienti di grosse dimensioni, hanno da una parte aumentato il ruolo della qualità e dell'affidabilità dei prodotti come fattori di competitività e dall'altra parte hanno attirato sui mercati nazionali ma anche su quelli locali forti concorrenti anche internazionali e non solo nazionali.

Tutto ciò per le molte mini imprese ha portato quale conseguenza un tendenziale rallentamento della domanda e ha comportato margini generalmente molto bassi quale riflesso di una crescente concorrenza sui mercati di riferimento.

Ostacoli all'innovazione dei fabbricanti artigiani

Per uscire da questa situazione, buona parte degli artigiani delle piccole imprese calzaturiere devono entrare in un processo di apprendimento completamente diverso e nuovo per loro avendo il vantaggio di essere spesso i soli fabbricanti di calzature in cuoio e pelle mentre le grandi imprese producono scarpe con gomma resina e plastica iniettata.

Queste imprese devono sviluppare una cultura dell'innovazione attraverso un aggiornamento sulle metodologie produttive e sui prodotti adottando quanto occorrente per una prima meccanizzazione del sistema di costruzione della scarpa.

Va anche tenuto conto che la debolezza della cultura dell'innovazione si accompagna a un altro problema di uguale importanza: quello della dimensione insufficiente.

Queste imprese, nella maggior parte, sono “semplicemente troppo piccole” per trovare i mezzi finanziari necessari per uno sviluppo della tecnologia, ma hanno bisogno del supporto di una unità di servizi che possa fornire un contributo in talune fasi di lavorazioni a coloro che non hanno macchine.

Nelle imprese a carattere familiare, la partecipazione dell'imprenditore all'attività di progettazione dei modelli risulta tuttora determinante ai fini di controllo e di indirizzo.

La responsabilità decisionale è legata al proprio intuito e alla propria esperienza. Per queste imprese il non disporre di macchine e attrezzature nella realizzazione delle calzature, trova, quali motivazioni prevalenti, la considerazione da parte dell'imprenditore che la loro presenza non risulta importante ai fini dell'efficienza aziendale, aggiunta alla difficoltà di reperire i finanziamenti necessari per l'investimento di prima meccanizzazione o per il miglioramento di quella esistente, il cui costo e il cui rischio rappresentano gli ostacoli più grandi. In altre parole la tecnologia viene ritenuta non determinante per la competitività; l'attenzione dell'imprenditore è rivolta verso altri fattori, in primo luogo i costi ma anche i materiali e la possibilità di vendita. Nelle piccole imprese le competenze tecnologiche si identificano con le competenze dell'imprenditore e sono legate alla sua esperienza.



Tavola 78 Immagine: Macchina “artigianale”

Per buona parte delle aziende calzaturiere di piccole e piccolissime dimensioni, a fronte di fabbisogni strategici indirizzati alla conservazione della quota di mercato ottenuta, si pone il problema di come uscire dall’insidioso isolamento in cui si trovano ad operare dovuto al fenomeno della globalizzazione”.

L’isolamento comporta una limitata apertura verso il *market oriented* richiesto oggi alle aziende, una conseguente impossibilità di comprendere l’evolversi degli scenari futuri del mercato ed uno stato di alienazione rispetto alle dinamiche della domanda dei consumatori. In tale contesto, per aziende in miniatura, i fabbisogni strategici coinvolgono aspetti quali: allargare la gamma dell’offerta; produrre più rapidamente e a costi inferiori; migliorare la qualità del prodotto fatto prevalentemente a mano. La creatività e originalità nel modello di calzatura, punto di forza delle lavorazioni manuali, non è più sufficiente come avveniva ancora agli inizi del XX secolo perché ora la sfida competitiva richiede: la scelta di appropriate caratteristiche dei materiali

adottati; la ricerca di contenuti che lo personalizzino; la flessibilità produttiva; la complessità del prodotto per numero di livelli/fasi di lavorazione; il perseguire la contrazione del *time-to market*.

Oggi occorre rilevare che il cliente finale è attento al prodotto, non accetta più una calzatura dalle prestazioni indefinite, cerca una risposta alle proprie esigenze ed è sempre più attento al modo di presentarsi del manufatto ed alla sua qualità.

Pertanto la capacità artigianale di tipo familiare, o di pochi operatori impegnati nella produzione di calzature fatte a mano seguendo esperienze individuali perfezionate nel tempo, non è più sufficiente. Occorre ripensare come gestire oggi una miniazienza calzaturiera o una cooperativa di micro produttori con metodologia competitiva adeguata alle esigenze del mercato odierno. Per la valorizzazione e lo sviluppo manifatturiero dei calzolari artigiani, operanti a livello individuale o con qualche persona di famiglia o lavorante occorre attuare un progetto finalizzato alla elevazione a “vera impresa” di questo patrimonio di individualità manifatturiere.



Tavola 79 Immagine: Rifinitura manuale di una calzatura finita

A supporto della cultura calzaturiera intesa come manualità artigiana si deve introdurre quella del consenso verso l'introduzione di tecnologie semplici, di facile uso, con minimi costi e scarse problematiche di manutenzione:

Si tratta di un programma di prima meccanizzazione che potrà permettere, in uno spazio di appena 80 m2, l'installazione di un piccolo laboratorio produttivo con una capacità di 15 paia di calzature in 8 ore. Questo primo approccio dimostrativo iniziale potrà essere adottato a livello dimostrativo o formativo o come unità per fornire servizi di singoli calzolari sprovvisti della strumentazione di base.

Qualora dovessero manifestarsi degli orientamenti favorevoli verso questa politica dell'uso di tecnologie facili a misura d'uomo, si potrebbero prevedere in seguito Moduli Produttivi fino a 50 o 100 paia in 8 ore compatibilmente al livello di attrattiva al mercato per le collezioni proposte dai calzalai artigiani.

Un simile processo non verrebbe a snaturare la cultura calzaturiera artigianale e il tessuto di piccole imprese esistente. Il settore si arricchirebbe di nuovi stimoli ed opportunità di miglioramento in tema di stile e qualità, di quantità prodotte, di elevazione professionale, di creazione di posti di lavoro, di condizioni economiche e di concorso nella riduzione della povertà nelle aree urbane e rurali.

La creazione d'impresa ed il suo finanziamento

La politica di liberalizzazione economica in voga nei Paesi in via di sviluppo incoraggia la promozione del settore privato, in particolare coinvolgendo anche gli anziani quadri del settore pubblico, o i giovani diplomati e gli artigiani desiderosi di modernità. Quindi la creazione di una impresa, anche in un settore di base come quello del cuoio-pelle calzatura, è una opportunità importante, agevolata in tutti i modi possibili. I piccoli e piccolissimi imprenditori però, da un punto di vista istituzionale, sono degli individui isolati, poco sostenuti dall'ambiente finanziario, mancano di capitali e non sanno come gestire i loro progetti.

Le competenze tecniche non sono sufficienti a garantire il successo di una giovane impresa artigianale, queste devono essere accompagnate da attitudini specifiche. Lo spirito d'impresa fondato sull'etica produttivistica basata sugli investimenti, l'impegno a lungo termine, la creatività associata al gusto del rischio, sono temprati dalla cultura sociale familiare del Medio Oriente e del Nord Africa, che non ha il dinamismo individualista e pionieristico dell'occidente. A seconda degli uomini o delle donne che intraprendono, i risultati dell'impresa possono essere molto diversi. Si può dire di più, l'adeguamento dell'accoppiata formata da imprenditore e progetto ha una vitale importanza per la riuscita dell'impresa. In tutti i modi, i fattori principali di successo non risiedono solo in un buon approccio al mercato, sia finanziario che tecnico, ma anche dalla qualità degli imprenditori:

- 1) la confidenza nelle proprie forze
- 2) la perseveranza
- 3) la flessibilità
- 4) il potenziale creativo

Nel Medio Oriente, nell'Africa mediterranea e nell'Africa sub-sahariana, il bisogno principale espresso dagli imprenditori artigiani del settore della calzatura e dei sotto settori collegati, è il finanziamento, a causa della scarsità di capitali disponibili e delle difficoltà, precedentemente argomentate, a procurarsi dei crediti attraverso le banche. Talvolta l'imprenditore che opera in queste aree di mercato non comprende l'obbligo di fornire un apporto personale di capitale, come base per fondere la propria impresa e quindi procedere alla richiesta di un credito⁷². Uno degli ostacoli principali al processo di accumulazione è proprio l'ambiente familiare, sovente predatore, che si nutre alla mammella dell'impresa in embrione. Si può resistere alla pressione per le spese quotidiane, nel caso di uno sforzo per iniziare un'attività formale, ma non si può evitare la famiglia, a meno che questa non si coalizzi a sostenere gli elementi dinamici che giustificano il risparmio.

⁷² Credito deriva da "credere", confidare in, secondo la logica capitalistica come si può confidare in un imprenditore che non è in grado di raccogliere il capitale minimo indispensabile a fondare la propria impresa?

Max Weber ha scritto molto relativamente ai fattori di successo, spiegando il successo dell'imprenditorialità anglosassone e protestante concentrata sul gusto del rischio, come già scritto prima, la confidenza nella propria forza, l'opportunismo, la capacità d'intuizione, la capacità d'innovazione, il gusto del rischio, la passione ed il carisma⁷³. Ultimamente però si tende a privilegiare l'innovazione, rispetto agli altri aspetti socio culturali, come motore dell'economia. Evidentemente il contesto mediterraneo non favorisce competitività individuale ed aggressività, il rischio è un elemento costante della vita non solo di chi intraprende, ma non si riferisce molto al rischio economico, - si potrebbe dire che qui si cade dal basso...-, quindi la sopravvivenza della piccola impresa ed il suo sviluppo economico possono essere inquadrati in modo più universale se dipendono dall'innovazione tecnologica innanzi tutto.

Competitività e fattori di produzione

Prima di valutare la creazione d'impresa occorre verificare la situazione della concorrenza interna, quella regionale e internazionale. Questa concorrenza si colloca a livello di prezzo, o di capacità di gestire la rete commerciale? Esistono delle perturbazioni dovute alle importazioni fraudolente? Una produzione, forse troppo orientata all'esportazione non sarà troppo legata a livelli di prezzo esterni, senza tenere in conto la capacità di spesa locale?

Il vantaggio competitivo di un Paese è costituito dalle opportunità che gli permettono di produrre a prezzi competitivi calzature, che si possono esportare anche nei Paesi vicini oltre che sul proprio mercato, ad esempio come fanno la Siria, o la Turchia, punti di distribuzione al dettaglio per tutta la regione medio orientale. Non è così in Iran, che è rivolto soprattutto al mercato interno e né in Africa dove l'integrazione regionale procede a fatica.

Le statistiche sul commercio estero, quando sono disponibili, permettono anche di calibrare le industrie della sub fornitura suscettibili di creare del valore aggiunto sul luogo di produzione dei prodotti finiti per il mercato di consumo.

Per esempio l'abbondanza di pelli esportate allo stato grezzo e l'importazione di pelli rifinite o di tomaie, di pelle o non di pelle, giustificano lo sforzo per l'investimento in una conceria moderna in quel mercato, altrimenti occorre indirizzarsi verso produzioni sostitutive, quando il mercato locale è povero di materie prime naturali. Un certo vantaggio competitivo può anche essere illusorio, se dipende da un corso internazionale, per esempio le pelli più qualificate dell'Etiopia non sono adatte alla produzione calzaturiera, meglio quindi non integrare forzatamente la filiera e lasciare che i mercati si sviluppino in modo indipendente.

Anche altri fattori devono essere presi in considerazione, come i costi di trasporto, le guerre che diminuiscono il flusso commerciale delle materie prime, ma anche dei prodotti finiti, e la concorrenza internazionale che come abbiamo visto non dovrebbe mai essere sottovalutata.

In fine la protezione dei mercati locali si oppone alle indicazioni del GATT, dominato dalla cultura anglosassone del liberismo a tutti i costi, ma i risultati sono dubbi ad esempio in Algeria dove il settore locale delle calzature soccombe nella competizione con le produzioni esterne, senza rete di protezione per sostituire il settore pubblico con quello privato, in modo che possa sperimentare la sua competitività prima di confrontarsi ad armi pari con concorrenti di maggiore esperienza. L'Algeria dimostra che non è facile transitare da un sistema di economia pianificata ad un sistema orientato al mercato senza tappe di transizione.

⁷³ Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (1905)

Il caso della Tunisia, ora un poco in declino per quel che riguarda la produzione di calzature “per conto terzi” e che non ha mai sviluppato un marchio proprio, dimostra che il vantaggio dei sistemi produttivi nazionali nell’ambito calzaturiero, ma non solo, non si può limitare alle esportazioni, ma deve riferirsi all’accumulazione di competenze.

Nei Paesi asiatici ad esempio, le industrie per l’esportazione hanno iniziato prima ad operare su un mercato locale protetto, sostenuto dal mercato interno in crescita grazie al miglioramento della produzione agricola. Così l’industria cinese si è fatta i denti prima di mordere il mercato mondiale.

Infrastrutture

La chiusura a enclave di alcuni Paesi, vedi per esempio l’Etiopia o il Sudan, aumenta il costo dei prodotti importati, ma aumenta anche il costo dei prodotti da esportare e soprattutto aumenta il costo dei prodotti intermedi necessari per la produzione locale di calzature.

Le infrastrutture locali determinano anche lo stile dell’impresa. Quali sono gli strumenti logistici di porti e aeroporti? Favoriscono la trasparenza di mercato o i rapporti personali, basati sul ricatto e sulla scarsa conoscenza delle regole, spesso anche confuse? E poi come funziona la distribuzione dell’acqua o dell’energia elettrica? In certi luoghi non sono assicurate nemmeno nelle grandi città! E la costruzione di zone industriali attrezzate, anche con infrastrutture e servizi specifici per il settore calzaturiero? Spesso i prodotti intermedi si sa sono tassati, ma sono anche gravati di costi aggiuntivi dovuti alla dispersione territoriale della filiera.

I materiali e le attrezzature, molte volte, sono poco adatti all’ambiente socio economico dove devono essere collocate, o al tipo di energia disponibile, questo perché manca comunicazione tra i clienti ed i fornitori. Molte imposizioni tecnologiche basate su esperienze esterne, sono trasferite senza che si sia tenuto conto della qualità delle infrastrutture locali.

Anche nei casi di imprese molto piccole, la procedura di una fattibilità generale o semplice preventivo dei costi è buona consuetudine, ma gli strumenti culturali per mettere insieme un piano d’affari anche molto semplice e tradurlo in un documento da presentare ad una istituzione finanziaria, non sempre sono disponibili.

Quali sono i prezzi di vendita ed i volumi produttivi necessari per superare il punto di stallo? Il mercato locale è sufficiente per assorbire la cifra d’affari prevista? Quali sono i margini previsti?

Richiedere i prestiti

Sono tutte cose, dalla conoscenza del mercato e dei suoi fattori di competitività produttiva, alle infrastrutture che servono alla richiesta di un prestito, ma i piccoli imprenditori artigiani non conoscono quasi mai questo tipo di informazioni.

Quindi il piano d’affari o *business plan* presentato dal promotore per dare credibilità al proprio progetto deve essere studiato con attenzione e seguire le regole essenziali per la formalizzazione dell’attività, prima che sia sottoposto a banchieri o altre istituzioni finanziarie che lo rendano “bancabile”: deve essere studiato preventivamente dai piccoli imprenditori stessi, magari con l’aiuto di strutture apposite messe a disposizione dalle associazioni artigiane di riferimento.

Un modello per il finanziamento delle piccole imprese artigiane

In India è stato realizzato un programma speciale di sviluppo dello spirito d'impresa, ma anche di accompagnamento finanziario dei promotori d'impresa durante il periodo di avviamento, tramite l'installazione di alcuni modelli meccanizzati di produzione, sia ad utilizzo collettivo che individuale. Il programma è stato elaborato dall'EDI⁷⁴, un istituto che ha formato più di 8.000 piccoli imprenditori e artigiani del settore tessile e pelle calzature, attraverso varie regioni del Paese, grazie alla diffusione del programma attraverso 300 agenzie d'intermediazione associazioni, camere di commercio ecc...).

Descriveremo come si è sviluppata l'esperienza dell'EDI per selezionare gli imprenditori artigiani nella regione di Arunachal Pradesh a partire dal 1996, dalla quale è poi scaturita una metodologia che è stata replicata in varie situazioni.

Prima di tutto è stato formato un comitato di selezione, composto da formatori e animatori d'impresa a loro volta formati presso la EDI, da dirigenti locali a vario titolo, (capifamiglia, personalità rispettate ecc...), da quadri di organismi finanziari che si occupano di piccola impresa. I membri del comitato avevano il compito di raccogliere le informazioni complementari sui candidati promotori, normalmente già operativi come artigiani, per verificare il loro grado di capacità a migliorare riqualficandola, la propria produzione.

Durante la fase di studio dei dati, il comitato di selezione si accorse di non essere in grado di raccogliere sufficienti elementi informativi secondo i criteri convenzionali. Quindi, prima di concludere la lista dei candidati ammessi a partecipare al programma, vennero organizzati dei seminari con tre o quattro artigiani per volta, di uno o due giorni. Questa formula presentò il vantaggio di aumentare la confidenza tra i partecipanti, i partecipanti ed i selezionatori e di operare una selezione sul campo condivisa da tutti i partecipanti sulla base della comprensione effettiva dei bisogni espressi e delle aspettative degli artigiani imprenditori coinvolti.

Una volta selezionati i partecipanti al programma, si diede luogo a brevi corsi di aggiornamento formativo, per spiegare i miglioramenti produttivi possibili con la nuova tecnologia ed i nuovi macchinari, scelti per l'ammodernamento delle loro piccole imprese.

Poiché alcuni artigiani provenivano da zone rurali ed avevano metodi di lavoro arcaici, si proseguì la breve istruzione con delle visite ad alcuni impianti simili già avviati (occorre sempre iniziare da uno). Inoltre gli artigiani ebbero l'opportunità di visitare delle imprese più moderne e di verificare dei prodotti semplici, ma migliori dei loro come fattura e utilizzo delle materie prime, progettati da alcuni stilisti locali.

Il corso poi proseguiva con seminari in cui venivano invitati dei tecnici e dirigenti d'impresa locali e straniere per portare a conoscenza dagli artigiani alcune esperienze in campo commerciale, gestionale ed economico delle tecniche e delle consuetudini delle imprese moderne.

In seguito alcune visite presso dei centri commerciali, o semplicemente di negozi di vendita al dettaglio e incontri con commercianti servivano a rendere facilmente comprensibili i vantaggi dei risultati possibili con la nuova tecnologia meccanizzata.

⁷⁴ An International Training Programme on Managing Micro-Enterprise & Micro-Finance Development for Professionals from Government & Non-Government Organizations, by Entrepreneurship Development Institute of India - Ahmedabad, Gujarat (India), Sponsored by Indian Technical and Economic Cooperation, Ministry of External Affairs, Government of India, (Papers 2004)

Il contenuto del programma di accompagnamento fu poi adattato alla situazione locale. Si mise l'accento sugli aspetti di informazione e di trasferimento delle competenze attraverso esercizi pratici e tecnici esperti. Al programma furono aggiunte delle lezioni di orientamento alla produzione, all'approccio del mercato ed alle pratiche di gestione dell'impresa.

Si seguirono corsi presso dei centri specializzati, ma ebbero maggiore successo brevi corsi in loco e seminari collettivi. La formazione consisteva anche nell'apprendere le condizioni in cui operavano questi artigiani da parte degli insegnanti, per migliorare gli interventi in seguito.

I corsi servivano a completare una parte della formazione, non potevano esaurirla perché molti artigiani non avevano mai partecipato a corsi di apprendimento prima. A questa prima fase quindi seguirono dei periodi di assistenza diretta sul luogo.

L'accento fu posto sull'incitamento alla riuscita, per aiutare i partecipanti a prendere conoscenza dei propri punti di forza e debolezza.

Furono preparati degli esercizi per verificare la capacità degli imprenditori artigiani a operare con sicurezza, a comunicare e a prendere delle decisioni.

Al fine di incoraggiare e sostenere i partecipanti furono presi degli accordi particolari con i rappresentanti delle istituzioni finanziarie coinvolte. Quando i partecipanti iniziavano il percorso operativo per i loro progetti, potevano utilizzare un servizio di supervisione e assistenza (tutor) per sottoporre e discutere le loro domande presso le istituzioni finanziarie contattate. Nel caso di un primo scrutinio negativo era possibile ottenere un periodo supplementare di assistenza.

Nel momento in cui la commissione selezionatrice decideva che l'artigiano promotore del progetto era pronto, otteneva la garanzia in danaro, circa il 50% del totale della somma richiesta, raccolta in parte da finanziamenti cooperativi ed in parte dall'adesione dei partecipanti al progetto e la utilizzavano a completamento della somma messa a disposizione dalle istituzioni finanziarie coinvolte.

Il rischio fu così suddiviso tra le parti come segue:

- a) il 10% a carico dell'artigiano promotore del progetto
- b) il 10% a carico della comunità di piccoli produttori che partecipavano al progetto
- c) il 10% a carico delle istituzioni finanziarie coinvolte, tramite un contributo dello stato
- d) il 20% a carico dei consorzi privati che sostenevano il progetto
- e) il 40% come rischio collettivo di tutti i partecipanti, utilizzato a rotazione da ogni beneficiario coperto da un finanziamento ad hoc.
- f) il 10% come capitale di rischio a carico dei fornitori della tecnologia

La metodologia che seguì all'esperienza sviluppata conteneva alcune importanti annotazioni conclusive:

- L'esecuzione di un programma di sostegno finanziario alla riqualificazione tecnologica in una regione sottosviluppata deve procedere parallelamente ad un programma di assistenza tecnica e formazione, mentre in una regione sviluppata è sufficiente l'analisi del progetto ed eventualmente una breve supervisione
- Piuttosto di preoccuparsi dell'ordinamento delle infrastrutture e del perfezionamento del ruolo di ogni agenzia coinvolta, è più importante radicare il progetto all'interno dell'ambiente artigianale di riferimento e tra la cerchia di persone, soprattutto quelle più autorevoli, cui fanno riferimento gli artigiani dell'area e del settore.
- L'essere un produttore informale non necessariamente deve portare all'esclusione dell'artigiano imprenditore promotore del progetto e eventuale beneficiario dell'assistenza; meglio quindi trovare in loco dei metodi per poter includere i produttori informali, rendendoli almeno "semi-formali"
- Le tecnologie appropriate devono essere calibrate di volta in volta per adattarsi alle infrastrutture ed alle consuetudini di lavoro dei beneficiari
- I mezzi e le tecniche per la selezione dei candidati devono essere flessibili, aperte e condivise tra i beneficiari, più che rispondere a regole precise ma "fredde", come accade nei Paesi sviluppati.
- Che i programmi formativi di accompagnamento sono altrettanto importanti delle tecnologie adottate
- Che le garanzie richieste ai promotori/beneficiari devono seguire le consuetudini di gestione dei prestiti in uso localmente

5. EPILOGO

Arriviamo al termine di questo viaggio all'interno dei piccoli calzaturifici artigiani di alcuni importanti Paesi del Sud del mediterraneo che coprono un'area che va dall'Asia minore, il Nord Africa ed alcuni Paesi dell'Africa sub-sahariana e che si collegano per storia, relazioni commerciali e posizione geografica al Medio Oriente. Quale lezione abbiamo imparato?

L'artigianato calzaturiero, la piccola impresa conto terzi ed il settore informale della filiera cuoio pelle e calzature sono stati per lungo tempo sottostimati dalle istituzioni economiche e dalle istituzioni di rappresentanza dell'imprenditoria di settore, che li consideravano settori marginali, categorie non produttive in termini di accumulazione di capitali e progresso tecnico e categorie desuete per l'economia.

Il capitalismo industriale europeo ha ormai smantellato l'artigianato, o lo ha modificato rendendolo di alta qualità, quasi con una valenza artistica, la modernizzazione lo ha travolto come categoria produttiva dei prodotti di uso quotidiano. Sono scomparse corporazioni e competenze artigianali specifiche, la professione del calzolaio è scomparsa ed è stata sostituita dall'impresa calzaturiera.

La prima volta in cui l'uomo primitivo ebbe l'idea di proteggersi dalle ferite inferte dal suo lungo camminare a piedi nudi, alla ricerca di cibo, diede origine ad una forma di calzatura primordiale senza sapere che dalle sue inesperte mani era nata la futura arte del calzolaio. La professione del calzolaio è venuta affermandosi e l'artigiano produttore di scarpe era quello che più di ogni altro conosceva i segreti dei suoi clienti poiché una scarpa per calzare bene esige la conoscenza dei difetti del piede, il contatto fisico con una parte del corpo maschile e femminile da cui si dipartono stimolazioni nervose con tutto il corpo.

In seguito l'industrializzazione e la meccanizzazione del processo produttivo ha cancellato questo modo personalizzato di produrre ed i grandi calzaturifici creatisi con la rivoluzione industriale hanno relegato in ruoli marginali le organizzazioni che preesistevano, come i produttori a domicilio delle aree rurali e le botteghe dei calzalai.

Sulla sponda meridionale del Mediterraneo, l'industrializzazione si è sviluppata per un "mimetismo simbolico"⁷⁵, al seguito di un processo esterno impresso dalle potenze economiche occidentali e comuniste, dell'economia liberale e di quella pianificata, che hanno introdotto le loro tecnologie, i loro capitali ed i loro metodi di gestione.

Ultimamente questi modelli sono in crisi, le grandi imprese di stato dei Paesi in via di sviluppo per prime, ma anche gli investimenti di capitale privati non emergono con forza, ma i calzaturifici importanti navigano a fatica, mentre i mercati di consumo crescono molto di più, in ognuno dei Paesi analizzati, di quanto non crescano negli stessi Paesi la capacità produttiva locale e l'integrazione verticale della filiera commerciale che contribuisce alla produzione delle calzature.

Invece le piccole unità sono diventate di moda, perché lì si controlla meglio la produzione, malgrado le pratiche e le competenze tecniche più vicine al *bricolage* che alla professionalità imprenditoriale, l'apprendistato come metodo di apprendimento in luogo della formazione professionale istituzionale, che in quasi tutti i Paesi visitati non ha potuto evolversi in modo completo.

⁷⁵ J.P.Lachaux, M.Penuil, Le développement spontané, Pedone, 1986

Se si guardasse ai valori statistici, una parte dei disoccupati sarebbe già morta di fame, ed una grossa parte delle popolazioni coinvolte nella nostra inchiesta camminerebbe scalza.

Non è così, l'inchiesta lo ha dimostrato, una parte del mercato al dettaglio della calzatura è occupata dalle importazioni asiatiche di prodotti di bassa gamma, ma un'altra fetta del mercato di consumo, rifornito informalmente, è area di attività del settore artigiano.

La nostra inchiesta, quando è entrata in contatto con l'informale, non solo con le piccole imprese artigiane, ha dimostrato la tendenza ad una crescita delle imprese, con un apporto di capitali non facilmente censibile, ma che appare superiore rispetto agli investimenti iniziali e rispetto alla redistribuzione di attrezzature, tecnologia, risorse umane derivanti dalla dismissione delle grandi imprese di stato e delle medie imprese private costruite dagli anni '60 in poi. Tuttavia il settore è molto vasto e articolato, cosicché soprattutto in Africa sono molte le piccole imprese ridotte ad una pura attività di sopravvivenza individuale che operano con materie prime di riciclo, magari calzature usate reperibili attraverso le organizzazioni della carità internazionale.

Le piccole imprese rimangono legate ai valori tradizionali dell'imprenditoria artigiana, e non riescono pienamente a comprendere le dinamiche di gestione moderne basate sulla competizione spinta piuttosto che sulla solidarietà. Lo stesso processo di accumulazione è legato a modelli culturali diversi da quelli individuali del percorso imprenditoriale occidentale, e certe etnie o categorie sociali geograficamente identificabili, - prevalentemente le popolazioni che per ragioni storiche e politiche non possono impegnarsi nell'agricoltura e sono costretti a vivere solo nelle città -, sono dal punto di vista dello spirito d'impresa più dinamiche e gestiscono gli investimenti su basi collettive e solidali.

In particolare la resistenza alla concorrenza esterna, che si protrae oltre alla convenienza reale di continuare gli affari, - superando così periodi lunghi in cui la concorrenza sleale delle importazioni fraudolente ad esempio deprime la produzione locale non bene strutturata-, valorizzando comportamenti ascetici per la sopravvivenza. Il principio della realtà si sovrappone al principio del piacere, qui inteso come ricerca del profitto: l'artigiano calzaturiero in competizione con l'organizzazione industriale esterna (importazioni) impara a rinunciare ad un piacere momentaneo, incerto e distruttivo, -la pulsione a scegliere cosa ci fa guadagnare di più, attualmente la vendita al dettaglio di calzature importate cinesi-, in favore di un piacere soggetto a costrizioni, differito, ma "sicuro", il controllo della propria attività produttiva, valorizzata dal ruolo sociale che ne consegue e dalla stabilità della famiglia di riferimento anche oltre la vita dell'artigiano. In virtù di questo vantaggio duraturo, ottenuto per mezzo della rinuncia e della costrizione, il principio della realtà, modifica il principio del piacere in funzione di ciò che è utile⁷⁶. Perciò nemmeno i suoi bisogni gli appartengono più, ma sono organizzati dalla sua società di riferimento, parenti, o etnia o villaggio.

L'inchiesta ci ha permesso anche di conoscere il funzionamento dell'impresa individuale e collettiva, in ambito urbano e rurale: l'aspetto della stagionalità, la chiusura a enclave, la coesione del gruppo, il lavoro possibile ma scarso delle donne, la funzione dell'emigrazione per la modernizzazione, la gestione dei finanziamenti, su base di organizzazione religiosa o parentale, o ancora le tontines di villaggio, il trasferimento dell'attività del calzolaio dalle zone rurali, come tradizione di mestiere, nei centri urbani vicino alle fonti di approvvigionamento ed ai centri di distribuzione all'ingrosso.

⁷⁶ Herbert Marcuse, *Eros e Civiltà*, Einaudi 1963

Il problema attuale è di trovare i canali giusti per fare decollare questo tipo di piccola impresa, dopo che il settore industriale della filiera cuoio pelli e calzatura fatica a crescere senza prospettive di flessibilità.

L'idea di "prima meccanizzazione" lanciata dal PISE e dall'ASSOMAC è una buona idea, ma la formazione scarsa potrebbe annullarne i benefici ed alla fine il settore proseguirà verso la marginalizzazione. La formazione è un punto importante e deve accompagnarsi ad un orientamento articolato e selettivo delle tecnologie utilizzate. Il concetto di tecnologia appropriata non è da sottovalutare, ad esempio, significa rendere più "sudista" una tecnologia utilizzabile da artigiani mediterranei, invece vorrebbe dire rendere più sofisticata una tecnologia utilizzabile da artigiani nord europei.

Le piccole imprese del Medio Oriente e dell'Africa dovranno poi ispirarsi alla flessibilità di prodotto delle imprese asiatiche, soprattutto cinesi e ottenere dei livelli di formazione che rendano la manodopera artigiana polivalente, al contrario delle competenze attuali piuttosto rigide provenienti dall'esperienza delle grandi imprese statali.

L'aiuto internazionale può partecipare allo sviluppo della piccola impresa mediterranea, a condizione che sia programmatico, centrato sulla formazione, e che i fondi stanziati raggiungano effettivamente le piccole imprese artigiane, invece di fermarsi tra filtri istituzionali e organizzativi.

I fondi eventualmente stanziati dovranno essere utilizzati da piccole agenzie in prosimità dei distretti più importanti che raggruppano le piccole imprese, per poi raggiungere anche gli artigiani delle zone rurali. Inoltre questi fondi dovranno essere utilizzati come unica fonte di finanziamento istituzionale solo dove non sarà possibile attivare altre forme di finanziamento, quali il sistema bancario convenzionale. Altrimenti i fondi dovranno essere utilizzati per coadiuvare il sistema bancario e per indirizzare l'orientamento dei progetti. In ogni caso dovranno essere coordinati con i sistemi di **finanziamento alternativo** attualmente in uso.

Il settore dei beni intermedi dovrà anche essere coinvolto, sia sul piano industriale che sul piano della piccola impresa artigianale e informale, come nel caso delle calzature che sono prodotti finiti. Senza settore intermedio la flessibilità della piccola impresa sarà annullata da un mercato che offrirà a tutti lo stesso tipo di materiali, gli stessi prezzi determinati da fattori esterni all'industria locale, con l'eventuale progresso tecnologico imposto dall'alto, non calibrato sulle necessità locali come già avviene oggi.

Allegato

Schede Paese

Filiera Cuoio pelle e calzature; settore industriale;
settore artigiano; informale; commercio locale;
agenzie intermedie; distretti

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Produttività vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
A l i g e r i a	Calzaturifici	Informale	calzature	500	milioni di paia	11,00	€ 1,00	€ 6,00		€ 66,00		2.500	€ 90,00
	Calzaturifici	Medio	calzature	15	milioni di paia	1,20		€ 10,87		€ 13,04	>10	3.000	€ 185,00
	Calzaturifici	Piccolo	calzature	175	milioni di paia	3,30		€ 11,90		€ 39,27	<10	100	€ 185,00
	Commercio	Informale	calzature	7.000	milioni di paia	49,10	€ 1,88	€ 9,80	€ 77,84	€ 481,18		1.100	
	Commercio	Strutturato	calzature	610	milioni di paia	31,40	€ 1,88	€ 14,80	€ 77,84	€ 464,72		2.000	€ 234,00
	Concerie	Medio	pelli conciate	20	milioni piedi quadr.	18,80				€ 5,64	>50	1.060	€ 263,00
	Concerie	Piccolo	pelli conciate	5	milioni piedi quadr.	41,80				€ 6,27	<50	800	€ 263,00
	Grezzisti	Medio	pelli grezze	1	migliaia tonnellate	5,30				€ 0,55	>10	201	
	Grezzisti	Piccolo	pelli grezze	23	migliaia tonnellate	0,20				€ 0,31	<10	200	
	Materie prim.	Informale	articoli calzatura	30						€ 3,00		620	
	Materie prim.	Medio	articoli calzatura	2						€ 1,48	>50	109	€ 185,00
	Materie prim.	Piccolo	articoli calzatura	7						€ 12,00	<50	84	€ 138,00
	Servizi	Parasialto		1								84	
	Servizi	Privato		1								5	

Paese	Distretti	Agenzie
A l g e r i a	Algeri, Orano, Midea	CNTC - Centre National Textile et Cuir Association National Algérienne de chaussure et de composants

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Produt. vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale Impiego	Costo lavoro mese
Egitto	Calzaturifici Informale		calzature	6.000	milioni di paia	10,00		€ 4,00		€ 40,00		14.000	€ 50,00
	Calzaturifici Piccolo		calzature	19.000	milioni di paia	53,00		€ 8,00		€ 424,00	<10	42.000	€ 109,00
	Calzaturifici Piccolo		calzature	19.000	milioni di paia	33,00		€ 8,00		€ 264,00	<10	42.000	€ 109,00
	Commercio Informale		calzature	3.500	milioni di paia	62,00		€ 9,00		€ 558,00		14.000	
	Commercio Strutturato		calzature	3.500	milioni di paia	61,00		€ 9,00		€ 549,00		14.000	
	Concorte	Piccolo	pelli conciate	320	milioni piedi quadr.	140,10				€ 74,20	<50	8.000	€ 109,00
	Grezziisti Informale		pelli grezze	600	migliaia tonnellate	70,80				€ 24,30		4.800	
	Grezziisti Piccolo		pelli grezze	40	migliaia tonnellate	0,70				€ 0,35	<10	200	
	Materie prim Medio		articoli calzatura	6		67,00				€ 10,37	>50	400	€ 109,00
	Materie prim Piccolo		articoli calzatura	600						€ 30,00	<50	1.800	€ 109,00
	Servizi	Parastato		2									

Paese	Distretti	Agenzie
E g i t t o	Cairo, Alessandria, Gharbia, Dakahlia	Egyptian Chambre of Leather Industries; Training Centre for Automation Engineering

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Produttività vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
E t i o p i a	Calzaturifici Informale		calzature	1.200	milioni di paia	6,00		€ 3,50		€ 21,00		8.000	€ 70,00
	Calzaturifici Medio		calzature	10	milioni di paia	4,40	€ 1,80	€ 3,50	€ 11,00	€ 15,40	>10	1.800	€ 110,00
	Calzaturifici Piccolo		calzature	250	milioni di paia	3,00		€ 3,50		€ 10,50	<10	2.200	€ 110,00
	Commercio Informale		calzature	15.000	milioni di paia	31,05		€ 5,00		€ 155,25		2.000	
	Commercio Strutturato		calzature	5.000	milioni di paia	16,47		€ 6,00		€ 98,82		3.000	
	Conceria Medio		pelli conciate	20	milioni piedi quadr.	68,00				€ 102,00	>50	6.500	€ 130,00
	Grezzisti Informale		pelli grezze	900	migliaia tonnellate	29,75				€ 10,71		2.000	
	Grezzisti Piccolo		pelli grezze	200	migliaia tonnellate	12,75				€ 4,59	<10	800	
	Materie prim Informale		articoli calzatura	120						€ 2,00		1.500	
	Materie prim Medio		articoli calzatura	3						€ 3,20	>50	400	
	Servizi Parastato			1									
	Servizi Privato			1									

Paese	Distretti	Agenzie
E t i o p i a	Addis Ababa	LLPTI (Leather & Leather Products Technology Institute) ETFLGMA (Ethiopian Tanners, Footwear and Leather Garment Manufacturing Association)

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Produt. vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
K e n y a	Calzaturifici	Informale	calzature	1.200	milioni di pala	2,50		€ 4,00		€ 10,00		3.500	€ 70,00
	Calzaturifici	Medio	calzature	8	milioni di pala	1,30		€ 4,00		€ 5,20	>10	4.000	€ 110,00
	Calzaturifici	Piccolo	calzature	50	milioni di pala	0,50		€ 4,00		€ 2,00	<10	224	€ 110,00
	Commercio	Informale	calzature	4.000	milioni di pala	17,99		€ 8,00		€ 143,00		8.000	
	Commercio	Strutturato	calzature	4.000	milioni di pala	13,00		€ 11,00		€ 143,00		9.000	
	Concerie	Medio	pelli conciate	15	milioni piedi quadr.	55,00				€ 20,50	>50	2.000	€ 130,00
	Grezzisti	Medio	pelli grezze	20	migliaia tonnellate	5,50				€ 2,00	>10	500	
	Grezzisti	Piccolo	pelli grezze	546	migliaia tonnellate	54,64				€ 16,40	<10	3.500	
	Materie prim	Piccolo	articoli calzatura	150						€ 1,00	<50	1.200	
	Servizi	Parastato		2									
	Servizi	Privato		1									

Paese	Distretti	Agenzie
K e n y a	Nairobi	TPCSI (Training & Production Centre for the Shoe Industry); KIRDI (Kenya Industrial Research Development Centre) ESALIA (Eastern & Southern African Leather Industry Association)

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Prod. vendita	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
M a r o c c o	Calzaturifici	Informale	calzature	7.000	milioni di paia	4.20		€ 3,60		€ 15,20		1.000	€ 60,00
	Calzaturifici	Medio	calzature	130	milioni di paia	57,30		€ 4,74		€ 271,60	>10	12.000	€ 140,00
	Calzaturifici	Piccolo	calzature	107	milioni di paia	1,70		€ 6,00		€ 10,20	<10	900	€ 140,00
	Commercio	Informale	calzature	3.000	milioni di paia	21,69		€ 7,00		€ 151,83		3.000	
	Commercio	Strutturato	calzature	5.800	milioni di paia	20,00		€ 7,00		€ 140,00		7.000	
	Concerie	Informale	pelli conciate	300	milioni piedi quadr.	8,00				€ 3,20		1.200	€ 90,00
	Concerie	Medio	pelli conciate	30	milioni piedi quadr.	51,06				€ 32,31	>50	1.885	€ 180,00
	Concerie	Piccolo	pelli conciate	31	milioni piedi quadr.	29,00				€ 17,69	<50	900	€ 180,00
	Grezzisti	Informale	pelli grezze	300	miligliaia tonnellate	3,00				€ 2,40		2.400	
	Grezzisti	Piccolo	pelli grezze	200	miligliaia tonnellate	11,60				€ 9,28	<10	1.600	
	Materie prim	Piccolo	articoli calzatura	70						€ 20,00	<50	600	
	Servizi	Parastato		1									
	Servizi	Privato		1									

Paese	Distretti	Agenzie
M a r o c c o	Casablanca, Marrakesh, Fès, Tanger	OFFP (Office del Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail) La Fédération des Industries du Cuir (FEDIC) regroupe trois associations : l'Association Marocaine de la chaussure (AMC) ; l'Association Marocaine des confectionneurs de vêtements en cuir et de maroquinerie (AMCM) ; l'Association Marocaine de la Tannerie

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Produt. vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale Impiego	Costo lavoro mese
S e n e g a l	Calzaturifici Informale		calzature	1.700	milioni di paia	2,50		€ 3,50		€ 8,75		4.000	€ 60,00
	Calzaturifici Medio		calzature	6	milioni di paia	0,50		€ 3,50		€ 1,75	>10	200	€ 140,00
	Commercio Informale		calzature	1.500	milioni di paia	6,00		€ 9,00		€ 54,00		2.000	
	Commercio Strutturato		calzature	1.000	milioni di paia	5,00		€ 9,00		€ 45,00		2.000	
	Concerie Informale		pelli conciate	2.000	milioni piedi quadr.	1,30				€ 0,78		4.000	€ 90,00
	Concerie Medio		pelli conciate	2	milioni piedi quadr.	3,00				€ 1,80	>50	200	€ 180,00
	Grazzisti Informale		pelli grezze	60	migliaia tonnellate	1,40				€ 0,53		700	
	Grazzisti Medio		pelli grezze	8	migliaia tonnellate	6,30				€ 2,39	<10	1.000	
	Materie prim Informale		articoli calzatura	300						€ 2,00		1.000	
	Servizi Parastato			1									
	Servizi Privato			1									

Paese	Distretti	Agenzie
S e n e g a l	Dakar, Mèkhé, Louga	CICES Association Nationale des Professionnels Exportateurs de cuirs et peaux du Sénégal

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Produtt. vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro masse
S u d a n	Calzaturifici	Informale	calzature	550	milioni di paia	4.20		€ 4.16		€ 17.47		5.000	€ 40.00
	Calzaturifici	Medio	calzature	10	milioni di paia	3.10		€ 4.16		€ 12.89	>10	3.400	€ 100.00
	Calzaturifici	Piccolo	calzature	12	milioni di paia	0.20		€ 4.16		€ 0.83	<10	100	€ 100.00
	Commercio	Informale	calzature	3.000	milioni di paia	27.05		€ 8.00		€ 216.40		8.000	
	Commercio	Strutturato	calzature	3.322	milioni di paia	20.00		€ 8.00		€ 160.00		9.000	
	Concerie	Medio	pelli conciate	17	milioni piedi quadr.	61.00				€ 50.00	>50	2.000	€ 100.00
	Concerie	Piccolo	pelli conciate	12	milioni piedi quadr.	20.40				€ 12.00	<50	800	€ 100.00
	Grezzisti	Informale	pelli grezze	1.200	migliaia tonnellate	44.00				€ 23.10		2.800	
	Grezzisti	Medio	pelli grezze	5	migliaia tonnellate	12.70				€ 16.90	>10	400	
	Grezzisti	Piccolo	pelli grezze	30	migliaia tonnellate	1.60				€ 0.70	<10	9.000	
	Materie prim.	Medio	articoli calzatura	4						€ 3.00	>50	400	
	Servizi	Parastato		1									
	Servizi	Privato		1									

Paese	Distretti	Agenzie
S u d a n	Khartoum	NLTC (National Leather Technology Centre) Leather & Footwear Chamber

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Produt. vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
T u n i s i a	Calzaturifici	Informale	calzature	800	milioni di paia	2,00		€ 3,50		€ 7,00		2.400	€ 10,00
	Calzaturifici	Medio	calzature	210	milioni di paia	30,80		€ 6,49		€ 200,00	>10	18.400	€ 210,00
	Calzaturifici	Piccolo	calzature	3.500	milioni di paia	9,20		€ 4,00		€ 36,80	<10	22.000	€ 210,00
	Commercio	Informale	calzature	100	milioni di paia	8,25		€ 8,00		€ 66,00		1.500	
	Commercio	Strutturato	calzature	2.000	milioni di paia	16,47		€ 9,00		€ 148,30		3.000	
	Concerie	Medio	pelli conciate	21	milioni piedi quadr	32,30				€ 15,83	>50	300	€ 252,00
	Grezzisti	Piccolo	pelli grezze	200	migliaia tonnellate	5,00				€ 9,70	<10	1.500	
	Materie prim	Medio	articoli calzatura	14						€ 10,00	>50	100	€ 252,00
	Materie prim	Piccolo	articoli calzatura	62						€ 20,00	<50	800	€ 252,00
	Servizi	Parastato		2									
	Servizi	Privato		1									

Paese	Diatretti	Agenzie
T u n i s i a	Tunisi, Sfax, Nabeul	CNCC (Centre National Cuir Chaussure), FONAPRA (Fond National Promotion Artisanat) FNCC (Fédération Nationale du Cuir et de la Chaussure).

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Prod. vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massima	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
I r a n	Calzaturifici	Informale	calzature	17.000	milioni di paia	25,00		€ 8,00		€ 150,00		80.000	€ 100,00
	Calzaturifici	Medio	calzature	203	milioni di paia	125,00	€ 1,80	€ 3,76	€ 12,00	€ 471,00	>10	15.000	€ 150,00
	Calzaturifici	Piccolo	calzature	10.000	milioni di paia	15,00		€ 6,00		€ 90,00	<10	50.000	€ 150,00
	Commercio	Informale	calzature	16.000	milioni di paia	67,50		€ 6,00		€ 405,00		22.000	
	Commercio	Strutturato	calzature	12.000	milioni di paia	53,20		€ 5,99		€ 318,67		22.000	
	Concense	Medio	pelli conciate	80	milioni piedi quadr.	90,00				€ 48,60	>50	5.600	€ 190,00
	Concense	Piccolo	pelli conciate	170	milioni piedi quadr.	130,00				€ 70,20	<50	3.000	€ 190,00
	Grezzisti	Medio	pelli grezze	600	migliaia tonnellate	54,60				€ 27,30	>10	700	
	Grezzisti	Piccolo	pelli grezze	2.200	migliaia tonnellate	18,50				€ 6,70	<10	6.000	
	Materie prim	Medio	articoli calzatura	7						€ 45,00	>50	606	
	Materie prim	Piccolo	articoli calzatura	300						€ 40,00	<50	2.100	

Paese	I r a n
Distretti	Teheran, Tabriz
Agenzie	

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Produt. vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
L i b a n o	Calzaturifici Informale		calzature	200	milioni di paia	0,70		€ 9,30		€ 6,51		1.600	
	Calzaturifici Medio		calzature	164	milioni di paia	2,00		€ 9,30		€ 18,60	>10	1.290	€ 650,00
	Commercio Informale		calzature	900	milioni di paia	6,60		€ 9,00		€ 59,40		3.000	
	Commercio Strutturato		calzature	400	milioni di paia	5,20		€ 14,00		€ 72,80		2.000	
	Concerne Medio		pelli conciate	47	milioni piedi quadr	3,90				€ 7,20	>50	320	€ 650,00
	Grezziati Piccolo		pelli grezze	36	migliaia tonnellate	5,00				€ 3,90	<10	180	
	Materie prim Piccolo		articoli calzatura	40						€ 2,00	<50	200	
	Servizi Parastato			1									

Paese	Distretti	Agenzie
L i b a n o	Beirut	The Chamber of Commerce & Industry of Lebanon

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Produt. vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
S i r i a	Calzaturifici	Informale	calzature	1.100	milioni di pala	20.00		€ 6,00		€ 120,00		10.000	€ 408,00
	Calzaturifici	Medio	calzature	4.106	milioni di pala	36.00		€ 6,00		€ 290,00	>10	46.000	€ 408,00
	Commercio	Informale	calzature	1.100	milioni di pala	16.00		€ 11,00		€ 176,00		4.000	
	Commercio	Strutturato	calzature	3.060	milioni di pala	20.60		€ 11,00		€ 226,00		6.000	
	Concerio	Medio	pelli conciate	120	milioni piedi quadr.	48.10				€ 31,00	>50	6.000	€ 408,00
	Grezzisti	Medio	pelli grezze	12	migliaia tonnellate	15.50				€ 15,60	>10	600	
	Materie prim.	Medio	articoli calzatura	32						€ 14,90	>50	4.200	
	Servizi	Parastato		4									

Paese	Distretti	Agenzie
S i r i a	Damasco, Aleppo, Homa, Sweida, Dar'a	Arab Federation for leather industries, -Damascus Union of Artisans, General Trade Societies union of Artisans, Aleppo Union of Artisans

Paese	Settore	Dimensioni	Prodotti	Numero imprese	Unità di misura	Produt. vendite	Prezzi minimi	Prezzi medi	Prezzi massimi	Fatturato (milioni)	Forza lavoro	Totale impiego	Costo lavoro mese
T u r c h i a	Calzaturifici	Informale	calzature	50.000	milioni di paia	60.00		€ 9,00		€ 540,00		133.500	€ 360,00
	Calzaturifici	Medio	calzature	800	milioni di paia	218,00		€ 3,00		€ 654,00	>10	17.000	€ 836,00
	Commercio	Informale	calzature	100.000	milioni di paia	92,69		€ 7,55		€ 700,00		100.000	
	Commercio	Strutturato	calzature	20.000	milioni di paia	71,30		€ 7,99		€ 570,00		50.000	
	Concierge	Medio	pelli conciate	1.200	milioni piedi quadr.	400,00				€ 224,00	>50	60.000	€ 836,00
	Grezziisti	Informale	pelli grezze	2.000	migliaia tonnellate	14,10				€ 11,90		4.000	
	Grezziisti	Piccolo	pelli grezze	1.400	migliaia tonnellate	20,00				€ 17,00	<10	5.600	
	Materie prim	Informale	articoli calzatura	10.000						€ 90,00		10.000	
	Materie prim	Medio	articoli calzatura	36						€ 84,00	>50	2.500	
	Materie prim	Piccolo	articoli calzatura	1.000						€ 70,00	<50	4.000	
	Servizi	Privato		5									

Paese	Distretti	Agenzie
T u r c h i a	Istanbul, Zmir, Konya, Ankara, Gaziantep, Manisa, Denizli, Adana, Tuzla, Corlu, Usak, Bursa	TASO (Turkish Association of Footwear Industrialists), TUAF (Türkiye Umum Ayakkabıcılar Federasyonu - Turkish General Shoemakers Federation-), AYSAD (Ayakkabi Yan Sanayicileri Derneği -Footwear Industry Suppliers Association -), İTKİB (İstanbul Deri ve

Bibliografia

- A. Brachmi e MATRAIA *Etude sectorielle sur l'industrie du cuir; Royaume du Maroc - Ministère de l'Industrie* 1996
- Abraham Tseguereda, Bethel Terefe e Aurelia Calabrò *Study on leather sector of Addis Ababa with special focus on Merkato/Addis Ketema Kifle ketema UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) Vienna* 2003
- Amitav Gosh *Lo Schiavo del manoscritto* Giulio Einaudi Editore 2001
- Andrea Vinello *Storia della calzatura da Medio Evo al Novecento* Storia D'Italia Annali 19
- AA.VV. *La moda* Giulio Einaudi Editore 2003
- *An International Training Programme on Managing Micro-Enterprise & Micro-Finance Development for Professionals from Government & Non-Government Organizations, by Entrepreneurship Development Institute of India - Ahmedabad, Gujarat (India), Sponsored by Indian Technical and Economic Cooperation, Ministry of External Affairs, Government of India, (Papers 2004)*
- *Cost of Living Survey "The Economist"* Jan-2005
- Franco Bassi – Luca Pratella *La Calzatura* Edizioni BE-MA Milano 1986
- Giancarlo Provasi *Le Istituzioni dello Sviluppo* Donzelli Editore Roma 2002
- Giuliano Mosconi *Un Mondo di calzature* il Sole 24 Ore Libri 1997
- Herbert Marcuse *Eros e Civiltà,* Einaudi 1963
- Ibrahim Warde *Islamic Finance in the Global Economy* Edinburgh University Press 2000
- Jane Little *La delocalizzazione vista dagli USA* La Voce 1-10-2004
- Jean Paul Fitoussi *La Démocratie et le marché* ed. Grasset et Fasquelle 2004
- J.P.Lachaux, M.Penuil *Le développement spontané,* Pedone, 1986
- Joseph A. Schumpeter *Capitalismo Socialismo Democrazia* Etas libri Milano 1977
- Louis Dumont *Homo Herarchicus* Gallimard 1966
- Max weber *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism (1905)*
- Riccardo Petrella *Il manifesto dell'acqua* EGA Libri 2001
- Saul Meghnagi *Il sapere professionale* Feltrinelli gennaio 2005
- Serge Latouche *Le Defi de Minerve. Rationalité occidentale et raison méditerranéenne* Albin Michel Paris 2001
- Stefano Latini *Fisco oggi* 12-2-05
- Taiichi Ohno *Lo spirito Toyota* Giulio Einaudi Editore 1993
- SATRA Technology Centre *World Footwear Markets* 2004
- FAO *World Statistical Compendium for Raw Hides and Skins Leather and Leather Footwear 1984-2002*