

## Un paese di mare. Pizzo Calabro

di Michele Costabile e Andrea Lanza

# UNICAL-CS

### *1. Pizzo, tra storia e tradizione.*

Pizzo è una cittadina di circa 9000 abitanti, localizzata nel medio versante tirrenico calabrese, in provincia di Vibo Valentia. Secondo fonti non accertate storicamente, risalenti alla tradizione locale e tramandate attraverso il perpetuarsi orale di vicende, usi e costumi, la sua fondazione avvenne sulle rovine dell'antica *Napitia*.

Questa era una colonia di foci, popolo dell'Asia Minore alleato di Troia scampato agli *infiniti lutti*, cui si attribuisce anche la successiva fondazione di Marsiglia. *Napitium*, capo della colonia, diede il nome al primo villaggio, poco più di un accampamento, intorno al 1100 a.C. Sempre secondo la tradizione, vi fecero sosta Ulisse, san Pietro e Cicerone.

La posizione strategica, di vedetta sul golfo di Sant'Eufemia (*Sinus Napitinus*), esponeva il villaggio alle continue devastazioni portate da pirati saraceni, che lo raserò al suolo in un'estrema scorreria intorno al 300 d.C. Ricostruita, assurse a nuova vita intorno al X secolo. Il nuovo abitato, denominato Pizzo (probabilmente per la posizione a picco sul mare) venne dotato da Ruggiero il Normanno di un imponente palazzo signorile che nel 1221 ospitò sant'Antonio da Padova, di ritorno da un viaggio in Africa.

Nel 1336 i monaci basiliani vi edificarono un importante monastero di rito greco. A distanza di pochi anni, i pescatori di corallo amalfitani eressero una chiesa alla Madonna delle Grazie. Nello stesso periodo Ferdinando I d'Aragona fece costruire un castello, nel quale avrebbe incontrato la morte, il 13 ottobre del 1815, il re di Napoli e cognato di Napoleone, Gioacchino Murat. La sua salma riposa da allora presso il locale Duomo di San Giorgio.

La crescita del nucleo abitato e la centralità del villaggio nel golfo di Sant'Eufemia richiesero la costruzione di mura fortificate, realizzate nella prima metà del XV secolo. Dal Seicento fiorirono i commerci di pesce fresco, spezie, seta, pesce salato, olio e vino, e vennero introdotte l'arte del corallo, la pesca e la lavorazione del tonno. Intorno al XVII secolo Pizzo inizia ad essere tappa importante di studiosi e artisti mitteleuropei, che ne descrivono la bellezza, gli usi e i costumi, i commerci e le arti. Tra

questi, il pittore Hieronimus Megiser di Lipsia, e gli scrittori Johann Heinrich Bartles di Amburgo, e Johann Jacob Grasser di Basilea. Quest'ultimo così descriveva il Golfo di Sant'Eufemia:

In questo golfo si pescano dappertutto bellissimo e fini coralli e tonni in gran quantità [...]. Ogni anno, a primavera, per riprodursi i tonni sogliono confluire a branchi nel suddetto golfo [...]. I pescatori, già all'erta con le reti e gli strumenti adatti, ne catturano fino a cinquecento al giorno [...].

Nei secoli si sono succedute diverse dominazioni straniere: a quella normanna subentrò quella sveva, cui seguirono quella angioina, quella aragonese e quella borbonica, prima della spedizione garibaldina e della riunificazione sotto l'egida savoiarda.

Delle antiche tradizioni e degli storici commerci poco è rimasto nella Pizzo odierna. Unica sopravvissuta la tradizionale industria della lavorazione del tonno, cui si è unita a partire dalla fine del XIX secolo la produzione artigianale del gelato. Ed è proprio quest'ultima che, grazie alla diffusione del prodotto fisico e della sua notorietà anche al di là dei confini regionali, sta progressivamente acquisendo le caratteristiche di sistema economico locale con gli incipienti tratti dell'economia distrettuale.

## 2. *Contesti loculi e produzioni caratteristiche: il genius loci.*

L'imponente letteratura sui distretti industriali e sui sistemi locali di imprese evidenzia concorde che la specificità dei luoghi (*genius loci*) svolge un ruolo fondamentale nei percorsi di sviluppo del luogo medesimo, sottoposto a processi di evoluzione socio-economica caratterizzati da forme di dipendenza causale. In altre parole, le imprese operanti in aree distrettuali sono in genere riuscite a sfruttare le risorse specifiche del contesto locale (tradizioni, usanze, caratteristiche naturali, e così via), derivando da tali risorse un vantaggio competitivo determinante nel confronto di mercato, e rafforzando per questa via la dotazione specifica di risorse del contesto medesimo, «orientandone in ultima analisi lo sviluppo.

Il nesso tra l'esistenza di specificità da valorizzare in un determinato territorio e il suo sviluppo economico non è tuttavia diretto e immediato, e la relazione «*genius loci*-vantaggio competitivo» non può essere considerata di stretta causalità. È intuibile, infatti, come nello sviluppo economico di un'area assumano un ruolo rilevante anche altri fattori, fra cui: le infrastrutture tecniche e sociali; le risorse umane dotate di competenze tecniche coerenti con il *genius loci*; la solidità delle attitudini imprenditoriali; la diffusione e la profondità di capacità manageriali; e, non ultimo, il capitale sociale - inteso quale combinatorie di quantità e qualità delle relazioni intercorrenti fra individui, organizzazioni e imprese, e fra tutti questi e le istituzioni, giuridiche, economiche e sociali che insistono in un determinato contesto locale. Insomma, perché vi sia uno sviluppo economico-imprenditoriale di natura distrettuale occorre l'azione sinergica di molteplici fattori che, interagendo, valorizzano il *genius loci*, e fanno sì che esso si configuri quale fonte di vantaggio competitivo per l'intero contesto locale.

Il vantaggio competitivo che deriva dal *genius loci* non appartiene quindi a una singola impresa operante nel sistema locale. Esso è invece per sua natura distribuito in un'area geografica e tale distribuzione, o diffusione, rappresenta la prima caratteristica in base alla quale esso può essere considerato una determinante dello sviluppo. Se tale specificità rappresentasse, invece, la competenza di una o di poche imprese, essa contribuirebbe a determinare il successo o l'insuccesso di tali imprese nei rispettivi mercati, ma difficilmente potrebbe produrre i nessi di contestualità che conducono allo sviluppo distrettuale. Non ci sarebbe, cioè, un effetto economico in grado di influenzare il contesto locale *in toto*, bensì solo su un ristretto numero di imprese.

Il *genius loci* quale fonte di vantaggio competitivo di un sistema locale è, quindi, qualcosa di più di una semplice competenza tecnologica e operativa. È una metacompetenza. Non risiede in alcuna azienda poiché non è tangibile, non esiste, o quanto meno non è definibile secondo configurazioni esplicite e univoche dei caratteri che lo compongono. Ma, ugualmente, riesce a caratterizzare i processi delle aziende che operano in un determinato sistema locale. In termini economico-aziendali, una metacompetenza è una particolare abilità nello svolgere alcuni specifici processi produttivi la cui origine risale agli usi e ai costumi degli abitanti del luogo.

Il paese di Pizzo, nella sua storia recente ha prodotto almeno due metacompetenze, visibili nella produzione artigianale di gelati e nella lavorazione del tonno. Prima di approfondire l'analisi sulla produzione del gelato, la cui origine risale alla fine dell'Ottocento, vale la pena riflettere sulla lavorazione del tonno, la cui origine può essere fatta risalire alla fine del Cinquecento.

Per molti anni Pizzo è stato un borgo di pescatori, che viveva essenzialmente del commercio ittico, fin quando a qualcuno non è venuto in mente che le conserve del pesce, in particolare del tonno, prodotte in estate per l'autoconsumo nei mesi invernali, potevano invece essere scambiate sul mercato e quindi attivare un circolo economico più ampio. Dall'economia della sussistenza e dell'autoconsumo si passa così all'economia della produzione e dello scambio. La barca, unica fonte di reddito attraverso cui ricavare la sussistenza - il tonno - diviene solo uno dei cespiti di un'impresa marinara che annovera nel suo capitale anche quello dato dalla capacità di produrre *'u pisci all'oghjiu* (il tonno sott'olio). Nelle case di Pizzo la consuetudine di bollire e conservare il tonno sott'olio era diffusissima, il passo per la nascita di un distretto della lavorazione del tonno sott'olio sembrava breve, ma le imprese di trasformazione del tonno sono sempre state poche.

Sebbene il tonno di Pizzo goda di buona fama, la metacompetenza della lavorazione del *pisci all'oghjiu* non è diventata una fonte di vantaggio competitivo per tutto il sistema locale napitano (così amano essere chiamati gli abitanti di Pizzo). Anzi, a oggi esistono solo due imprese industriali che lavorano il tonno, la cui origine può essere ricondotta alla metacompetenza degli antichi abitanti di Pizzo.

È possibile, quindi, proporre una prima riflessione: perché il *genius loci* sia fonte di vantaggio competitivo occorre che esso sia diffuso sotto forma di metacompetenza, ma ciò non è sufficiente, come dimostra il caso della lavorazione del tonno sott'olio. Occorre, cioè, il concorso di altre circostanze e, in particolare, la mobilità delle persone e delle com-

petenze tra le imprese del sistema locale; occorrono dunque strutture tecniche e sociali che ne agevolino il trasferimento, ma anche atteggiamenti e comportamenti, tra individui, imprese e istituzioni, che rendano efficace e produttiva la mobilità.

La mobilità delle persone e delle competenze è fondamentale poiché rende possibile la circolazione della conoscenza attraverso il sistema locale. Come osservato, l'origine del processo risiede nella metacompetenza riconducibile al *genius loci*. Tuttavia, quando si passa dalla tradizione alla produzione, cioè dall'economia di sussistenza all'economia di mercato, la metacompetenza viene contestualizzata in processi aziendali ben definiti. Tali processi sono identificabili, ad esempio, nella selezione e nell'acquisizione delle materie prime, nella loro trasformazione, nella creazione di differenti prodotti finali. Ciascuno di tali processi contribuisce alla creazione, o alla distruzione, del vantaggio economico sulla concorrenza, poiché in ciascuno di essi ogni singola impresa svilupperà delle capacità tecnologiche e operative proprie che, ripetendosi nella quotidianità, divengono conoscenza specifica - contestuale - della singola impresa e, quindi, fonte del suo successo. È lungo tale percorso che il *genius loci* diventa metacompetenza; questa, a sua volta, in funzione del grado di diffusione fra le imprese locali diventa fonte di vantaggi competitivi condivisi e quindi di sviluppo del contesto locale.

Il passaggio dalla tradizione alla produzione, quindi, si ha quando le famiglie diventano imprese familiari. Ma non basta, occorre anche che le imprese familiari assumano altre persone - non familiari - e che nuove imprese nascano da altre imprese, ossia che le competenze e le capacità prodotte e accumulate da un'azienda familiare finiscano per agevolare la creazione di altre aziende.

In sostanza, il passaggio dal *genius loci* alla produzione di valore economico si completa con la diffusione delle competenze per mezzo della creazione di altre imprese. Una rappresentazione grafica di tale processo è riportata nella figura 1.

La letteratura sulle traiettorie di sviluppo delle imprese e dei settori offre, inoltre, validi argomenti da estendere all'analisi dei sistemi economici locali. È possibile, infatti, riscontrare un percorso di crescita comune a molto settori, caratterizzato dai seguenti aspetti: il numero di imprese cresce nelle fasi di sviluppo del settore, ma si arresta e tende a rimanere stabile col tempo; nelle fasi di sviluppo vi è una forte tensione all'innovazione di prodotto che scema nelle fasi di maturità per diventare tensione all'innovazione di processo; l'affermazione di una particolare produzione nel settore diviene lo standard cui si uniformano i nuovi entranti.

A tali elementi si aggiunge una specificità dei sistemi locali di imprese di maggioi; successo: l'elevata relazionalità fra le imprese e le istituzioni locali, *lata sensu* definite. Si tratta di una relazionalità che si dimostra nei comportamenti o negli atteggiamenti, e che è riconducibile allo stock di capitale sociale presente nel contesto. È questa forma di capitale, intangibile e pure difficile da identificare, infatti, che influenza in misura determinante una fase critica del processo di sviluppo di un sistema locale: la diffusione delle competenze.

Occorre, infine, riconsiderare un ulteriore elemento, ossia la dipendenza del sistema locale dal territorio di riferimento nel suo percorso di sviluppo. Tale dipendenza, infatti, ha natura asimmetrica. È elevatissima nella configurazione dei processi di produzione

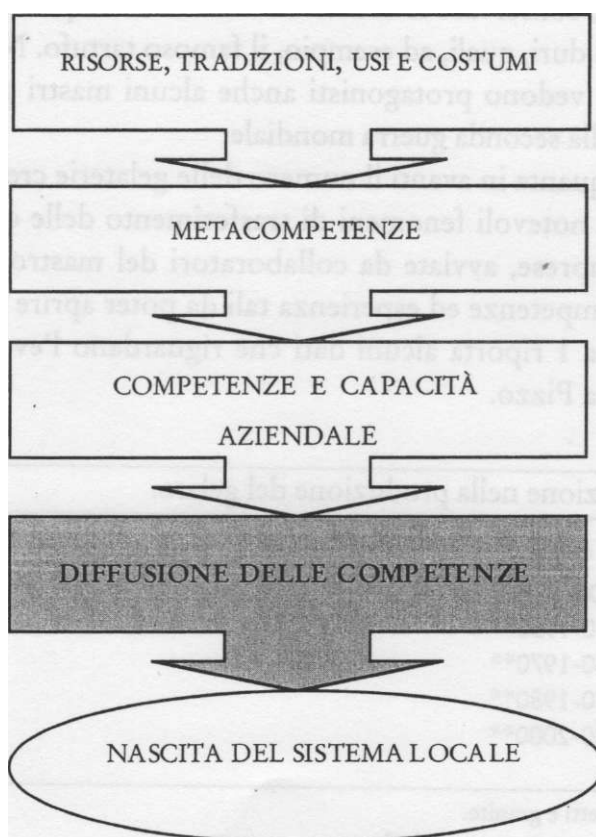
del valore economico, ma è quantitativamente limitata nelle relazioni di mercato. Le ricerche sui distretti italiani, infatti, evidenziano come le imprese operanti in tali distretti tendano a destinare la loro produzione prevalentemente fuori della propria regione e, in moltissimi casi - scarponi da sci, occhiali, mobili, salotti, dolciumi, creazioni orafe, produzioni tessili, e così via - anche al di fuori del contesto nazionale. La dipendenza quantitativa di tali produzioni dalla domanda locale è minima; può essere invece elevata in termini qualitativi, vale a dire con riferimento alla presenza di clienti locali particolarmente esigenti ed evoluti, che fungono da traino all'innovazione dei prodotti e dei processi. Tale aspetto deve essere tenuto nella debita considerazione, poiché, assieme ai tre elementi sopra illustrati, costituisce la chiave di lettura per l'indagine su quello che potrebbe diventare il primo «distretto» italiano del gelato artigianale: Pizzo Calabro.

### 3.1 gelati di Pizzo: un sistema locale di imprese.

La tradizione del gelato a Pizzo risale alla seconda metà del secolo scorso. Non essendo ancora i sistemi di refrigerazione, i gelati (in questa fase si fa esclusivo riferimento a granite e sorbetti, composti da una base di ghiaccio e da succhi aromatizzati) venivano

Figura 1. Dal *genius loci* alla nascita di un sistema locale.

»



prodotti utilizzando la neve portata dalle vicine Serre ad opera dei cosiddetti *massari nivari* (letteralmente, fattori della neve). Questi contadini lungimiranti scavavano in estate delle profonde buche a forma di parallelepipedo, le rivestivano di felci e poi, d'inverno, raccoglievano la neve appena caduta e la conservavano, pressata, nella buca apposita. Una volta colma, la buca veniva ricoperta con felci e paglia e si attendeva l'arrivo della bella stagione e del primo caldo. Allora i *massari* ritornavano alle buche, divenute enormi celle frigorifere, e con apposite seghe d'acciaio squadravano il ghiaccio in *balle* da vendere ai *cafetteri* - precursori degli odierni gelatai - di Pizzo.

Secondo alcune testimonianze, la presenza dei *massari nivari* a Pizzo risalirebbe alla prima metà del Seicento. All'epoca, la neve solidificata in stecche di ghiaccio veniva comprata dalle singole famiglie al mercato cittadino e veniva utilizzata per impieghi domestici, oltre che per la confezione di sorbetti e granite. Con il passare dei secoli è probabile che, essendo Pizzo divenuta la più importante meta balneare del circondario, si sia diffusa la pratica di produrre tali beni non più per l'autoconsumo, ma per destinarli ai turisti provenienti da altri paesi nonché ai residenti che preferivano acquistare il gelato anziché produrlo in casa propria.

Questo primo modello produttivo è stato dominante per molto tempo, almeno fino alla metà degli anni trenta. Sono l'introduzione e la diffusione del frigorifero che hanno cambiato significativamente l'assetto del sistema produttivo, fino a quel momento caratterizzato dalla presenza di numerosi piccoli produttori, che concentravano la propria attività nei mesi estivi. I moderni sistemi di refrigerazione e i grandi banconi frigoriferi, infatti, permettono una serie lunghissima di innovazioni di prodotto e di processo, poiché consentono di refrigerare e conservare le creme da destinare alla produzione di coni gelato, torte, semifreddi e pezzi duri, quali, ad esempio, il famoso tartufo. Nascono così le prime gelaterie artigianali che vedono protagonisti anche alcuni mastri gelatai siciliani, trasferitisi a Pizzo a cavallo della seconda guerra mondiale.

Dagli anni cinquanta in avanti il numero delle gelaterie cresce in modo lento ma stabile, e si registrano notevoli fenomeni di trasferimento delle competenze da gelaterie esistenti a nuove imprese, avviate da collaboratori del mastro gelataio, che ritenevano di aver accumulato competenze ed esperienza tali da poter aprire un proprio laboratorio artigianale. La tabella 1 riporta alcuni dati che riguardano l'evoluzione «nell'assetto industriale» dei gelati a Pizzo.

Tabella 1. L'evoluzione nella produzione del gelato.

Anni	Numero di gelatai esistenti
1800-1930*	Tra 20 e 30
1930-1950**	6
1950-1970**	9
1970-1980**	12
1980-2000**	18

\* Produzione di sorbetti e granite.

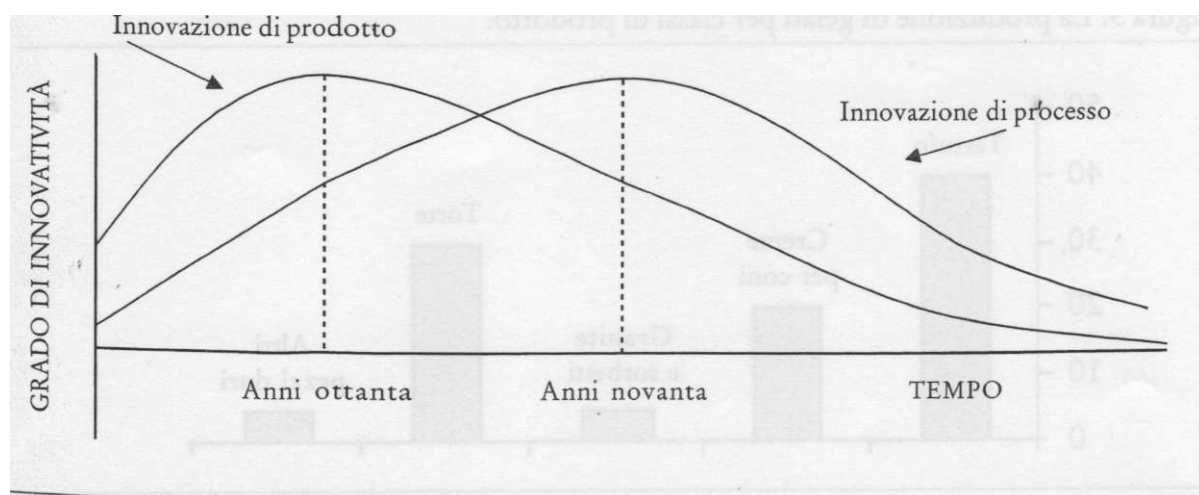
\*\* Produzione di creme, torte e pezzi duri.

L'introduzione dei sistemi frigoriferi, dunque, produce quella che in letteratura viene chiamata una discontinuità tecnologica. Il modo di produrre i gelati, cioè, da un momento in poi non è più lo stesso, poiché vengono sviluppate nuove tecnologie di trasformazione e, cosa ancora più importante, si introducono nuove materie prime nei processi produttivi. In particolare, il salto dalla sola produzione di sorbetti e granite a quella della produzione del gelato, così come lo si degusta oggi, si ha con l'introduzione dell'uovo e dei derivati del latte quali semilavorati nella lavorazione delle creme. Le creme a loro volta, possono essere offerte quali prodotti finali nei coni da passeggio, oppure possono entrare nel ciclo produttivo delle torte gelato e dei pezzi duri. Sebbene non esistano statistiche in grado di rilevare puntualmente l'anno di lancio dei nuovi prodotti anche perché in molti casi non si tratta di prodotti radicalmente nuovi, bensì di versioni modificate per aderire alle evoluzioni del gusto locale - è possibile osservare come l'intensione alla creazione e al lancio di nuovi gelati sia progressivamente rallentata nel corso degli anni novanta, mentre nuove e importanti innovazioni sono intervenute sulle vie dei processi di lavorazione.

In sostanza, dall'osservazione longitudinale e dalle testimonianze raccolte sul campo può essere individuata una tendenza ormai quasi esaurita sul versante della creazione (nuovi prodotti, dopo che l'apice di innovatività era stato raggiunto negli anni ottanta. Per contro, la spinta verso l'introduzione di nuove tecniche e di nuovi macchinari sta caratterizzando ancora significativamente la produzione dei gelati di Pizzo. Sebbene prodotta ancora artigianalmente, ad esempio, questi sono ormai equiparabili, sotto il profilo dei requisiti igienico-sanitari, ai gelati realizzati con produzione industriale, mantenendo peraltro la *freschezza* di produzione tra i loro punti forti. Una schematica rappresentazione dei differenti stadi di innovatività di prodotto e di processo è riportata nella figura 2.

Come può essere osservato dalla figura 2, gli anni ottanta hanno registrato il culmine della capacità creativa dei mastri gelatai di Pizzo, che però non hanno smesso di innovare nei processi produttivi e di introdurre nuove macchine e nuove tecniche per la lavorazione.

Figura 2. L'evoluzione del sistema di produzione nel gelato.



zione artigianale delle creme. Si può desumere, quindi, che gli anni novanta abbiano rappresentato il periodo di assestamento per questa giovane, e al tempo stesso antica, industria. Un ulteriore segnale sembra emergere, inoltre, dal particolare successo che alcuni prodotti specifici stanno incontrando sul mercato, non solo locale, e che, sebbene allo stato latente, potrebbe essere interpretato quale sintomo della nascita di un «prodotto dominante».

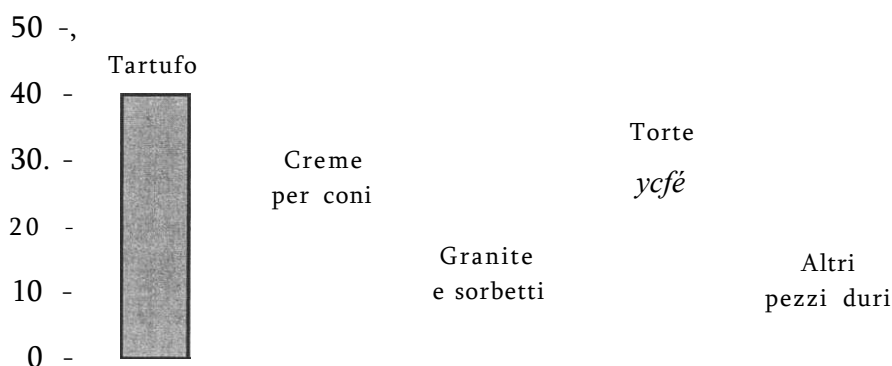
Ad esempio, da circa un decennio l'immagine del gelato di Pizzo viene associata a quella di uno specifico prodotto, il tartufo al cioccolato, ampiamente noto in tutta la Calabria, e anche altrove, con la marca «Tartufo di Pizzo». Non è ancora stata determinata l'incidenza del tartufo sulla produzione e sul consumo di gelati napitini. Stime incrociate condotte intervistando i gelatai di maggiore successo, tuttavia, indicano tale incidenza nella misura del 40% dell'intera produzione di gelati. Una stima della ripartizione dei gelati per classi di prodotto è riportata nella figura 3.

Dalla figura è possibile rilevare l'elevata incidenza del tartufo, che potrebbe quindi diventare il prototipo di un progetto dominante verso cui le imprese potrebbero convergere, eliminando progressivamente i prodotti con minore margine o usandolo quale arma per la rapida penetrazione di nuovi mercati.

Un'ulteriore discontinuità, questa volta prettamente gestionale, sembra essere quella che investe alcune imprese in conseguenza della netta separazione tra la produzione di gelati e le gelaterie. Sono già diverse, infatti, le gelaterie che, pur vendendo al dettaglio i propri prodotti, concentrano il loro business sulla produzione di gelati per ristoranti, pizzerie, trattorie, hotel, villaggi, camping turistici, comunità e mense aziendali.

Si sta delineando così una sostanziale ripartizione delle attività in due distinte aree d'affari: quella del turismo gastronomico e quella della distribuzione di massa, concentrata nel mercato «ho.re.ca.» (hotel, restaurant, catering). La prima è costituita dai turisti in visita alla città, che raramente prescinde dalla degustazione del gelato nella piazza della Repubblica o in altre zone caratteristiche, quali la Marina o la Riviera Prangi. La seconda, quella della distribuzione di massa, prevede l'acquisto del gelato

Figura 3. La produzione di gelati per classi di prodotto.



*tout court*, delocalizzato dalla città di Pizzo e non associato a ulteriori consumi turistico-escursionistici.

Con riferimento alla prima area d'affari, è necessario considerare che, in modo particolare durante i mesi estivi, il turismo di Pizzo ha motivazioni prevalentemente gastro-nomiche, legate proprio al desiderio di degustare uno dei rinomati gelati. Il fenomeno però è intenso anche nei fine settimana autunnali e primaverili. La piazza di Pizzo ospita il 50% circa delle gelaterie cittadine e, secondo stime condotte sul campo, può offrire fino a 1200 posti a sedere, da moltiplicarsi per un coefficiente di rotazione mediamente pari a 5 occupanti nelle serate estive. Il che significa che, durante i mesi estivi, vengono consumati circa 6000 gelati al giorno, dei quali 4000 nelle sole ore di punta, fra le ventitré e l'una di notte.

La produzione delle gelaterie copre tutta la varietà dell'offerta, non limitandosi ai prodotti riportati nella figura 3. A questi, infatti, si aggiungono frullati, frappé e granite aromatizzate alla frutta; in molti casi, inoltre, vengono soddisfatte anche le esigenze di personalizzazione del prodotto, cosa che, naturalmente, solo la produzione fresca e artigianale può consentire.

Nella seconda area d'affari, quella della distribuzione, operano le stesse gelaterie e alcuni altri produttori che negli anni recenti hanno iniziato a investire prevalentemente nella distribuzione fisica dei prodotti presso hotel, ristoranti e pubblici esercizi. È opportuno osservare come tali imprese abbiano deciso di concentrare la propria capacità produttiva solo su alcune classi di prodotto, e in particolare sui pezzi duri (tartufo), sulle torte e sulle creme, da vendere però a peso, e non in coni da passeggio.

L'emergere di due aree d'affari consente di ripartire i produttori in due gruppi strategici, e per questa via di analizzare con maggiore profondità uno degli elementi precedentemente indicati come caratteristici dei distretti di successo: la dipendenza dal territorio di appartenenza nel percorso evolutivo dell'industria.

Fino a quando la produzione di gelati è stata appannaggio esclusivo delle gelaterie, il consumo è stato caratterizzato da una moderata stagionalità, concentrata, *grosso modo*, nel semestre aprile-ottobre. Il consumo di gelati, tuttavia, proseguiva nel resto dell'anno, sebbene con minore intensità, soprattutto da parte degli abitanti delle cittadine finitime in gita fuoriporta. È emersa quindi col tempo la percezione che la stagionalità del consumo di gelato potesse essere sólo una consuetudine rafforzata dalla diversa concentrazione dei flussi turistici, ma non un ostacolo vero e proprio al consumo di gelati nei mesi freddi. Tale considerazione ha indotto nuovi imprenditori a entrare nel business, orientando la distribuzione verso la ristorazione e *Yhospitality*. L'offerta di dessert, quali i gelati, da parte di imprese turistiche *strictu sensu*, infatti, finisce per rappresentare una componente periferica, ma rilevante, anche in quanto differenziante (come del resto tutta l'offerta enogastronomica) dell'intero pacchetto di servizi.

Si è dischiusa, in tal modo, l'opportunità di decontestualizzare il consumo del gelato da Pizzo e, soprattutto, di rendere lo sviluppo del sistema locale di imprese meno dipendente dal territorio locale. Tale opportunità può essere letta anche in chiave di marketing strategico. Anzitutto, diminuisce notevolmente il numero dei clienti finali (gli intermediari), mentre aumenta il peso percentuale di ciascuno sul fatturato delle singole gelate-

rie. Da ciò consegue che i processi produttivi possono essere gestiti in modo più efficiente ed efficace e, al tempo stesso, possono essere intraprese delle iniziative tese a rilevare la *customer satisfaction* e di conseguenza a migliorare costantemente il sistema d'offerta, proprio grazie all'attivazione di processi di apprendimento dai clienti. Orientare la produzione verso clienti industriali, quali gli alberghi, i ristoranti e i pubblici esercizi, anziché direttamente verso il consumatore finale permette, inoltre, di contenere il rischio connesso ad alcuni fattori quali, ad esempio, le condizioni metereologiche, la ricettività e i servizi di viabilità offerti dal territorio, che molto spesso - e in particolare d'estate - incidono negativamente sull'afflusso di consumatori presso le gelaterie, soprattutto quelle ubicate nella piazza.

La possibile riduzione della dipendenza del sistema locale dal suo territorio di appartenenza ha introdotto un aspetto importante nell'analisi condotta, ossia la genesi di nuove imprese con obiettivi di posizionamento strategico e commerciale radicalmente differenti rispetto alla gran parte dei concorrenti locali. Tale aspetto permette di riallacciare il discorso a un punto cruciale nel percorso evolutivo dei sistemi locali di imprese, quello della creazione e della diffusione delle competenze.

È stato ricordato come l'introduzione dei sistemi di refrigerazione abbia prodotto una forte discontinuità per quanto concerne la tecnologia dominante nel settore. Tale discontinuità ha di fatto creato un nuovo mercato, quello delle caffetterie che si trasformavano progressivamente in gelaterie, in cui assumeva un ruolo molto più importante la dotazione di capitale fisso, rappresentato dai nuovi macchinari per la lavorazione delle creme e dai banconi frigorifero. Da questo nuovo mercato, però, venivano ad essere espulsi tutti i rudimentali gelatai (ve ne erano circa una decina sulla via San Francesco e lungo il corso Garibaldi) che sfruttavano il fatto di abitare al livello della strada e che armati di ghiaccio, aromi e mestoli offrivano sorbetti e granite ai passanti. La dotazione di macchinari costosi per la produzione di gelati ne aveva professionalizzato l'arte e, soprattutto, aveva moltiplicato la capacità creativa dei gelatai. Non c'era più spazio, quindi, per operatori improvvisati. Scomparvero, così, nel volgere di pochi anni, i produttori vecchia maniera di granite e sorbetti, e con loro i *massari nivari*, entrambi scavalcati dalla nuova onda tecnologica della refrigerazione.

Nel novero dei mastri gelatai operanti a Pizzo negli anni quaranta e cinquanta figurano buona parte dei *cafetteri* già operanti nella ristorazione, ma si registrano anche nuovi ingressi, soprattutto di gelatai di origine siciliana trasferitisi a Pizzo per ragioni apparentemente indipendenti dal *genius loci*. Questi ultimi introducono numerosi nuovi prodotti, quali, ad esempio la torta gelato, il semifreddo, la cassata alla siciliana e i conì da passeggio.

L'arrivo di nuove competenze è fondamentale per lo sviluppo del settore a Pizzo. Tali competenze, infatti, si sono comunque innestate in un contesto di produzione e consumo già molto favorevole al gelato, in una località rinomata per il turismo. Il gelato è così divenuto, in pochi anni, un elemento di attrazione per turisti e visitatori occasionali.

L'evoluzione finora descritta, tuttavia, interpreta solo un aspetto della vicenda, quello legato al consumo. Vi è un ulteriore e fondamentale elemento da tenere in considerazione.

ne: il *come* sia nato un polo produttivo rinomato in tutta la regione, vale a dire il processo di diffusione dell'arte del gelato a partire dall'introduzione delle *macchine*.

Nel paragrafo precedente (figura 1) è stato osservato che uno dei passaggi cruciali nella nascita di un sistema locale di imprese è certamente rappresentato dalla diffusione delle competenze. La diffusione delle capacità e delle competenze artigianali, dunque, rappresenta la vera origine del sistema locale di imprese produttrici di gelati. Storicamente, infatti, i maestri gelatai di origine siciliana presero a bottega numerosi giovani di Pizzo, cui vennero progressivamente trasferiti i segreti dell'arte del gelato. Questi, quasi sempre con la benedizione del maestro, non appena maturavano un'esperienza sufficiente all'intrapresa di una propria attività si congedavano dal maestro. Il numero delle gelaterie di Pizzo è così cresciuto costantemente negli ultimi quarant'anni.

La dinamica di sviluppo del settore presenta alcune analogie molto importanti con l'evoluzione registrata, se è lecito usare l'esempio di un'esperienza a ben diversa dimensione di scala, nella Silicon Valley, dove da una originaria e fondamentale impresa operante nel settore dei semiconduttori, la Fairchild, sono nate numerosissime imprese protagoniste nei mercati *high-tech*. Il modello di trasferimento e replicazione delle competenze, dunque, fornisce una plausibile interpretazione alla nascita di un sistema locale di imprese. Di seguito viene illustrata anche graficamente la dinamica che ha condotto allo sviluppo di un sistema locale nella produzione artigianale di gelato a Pizzo (figura 4, p. 116).

Nella figura precedente sono riportate le imprese operanti nel business del gelato e i trasferimenti di competenze, più espliciti e quindi rilevabili, verificatisi negli anni. In particolare, le frecce con la linea intera (ad esempio, quella che connette il Bar Dante al Bar degli Amici) indicano il trasferimento del fondatore dell'impresa, che si trasferisce e avvia una nuova attività, mentre le frecce con la linea tratteggiata indicano il trasferimento di un dipendente che intraprende una nuova attività (ad esempio dal Bar Dante alla Gelateria Enrico).

In estrema sintesi, è possibile osservare come nello sviluppo del sistema locale di Pizzo si stiano manifestando le condizioni che portano alla nascita di un sistema locale di produzione nella configurazione *classica* del distretto. In particolare, il numero di imprese è in continua, sebbene lenta, crescita; la produzione si sta assestando intorno a una gamma ormai circoscritta; stanno emergendo gli elementi per la definizione di un possibile prodotto dominante, che moltiplichi la notorietà del distretto stesso e, infine, 'si stanno delineando differenti gruppi strategici, da cui potrebbe derivare la crescita definitiva del sistema di produzione e l'inizio della produzione su scala industriale da indirizzare verso nuovi mercati, nazionali e internazionali.

#### 4. *Verso il sistema del gelato.*

Ciò che è avvenuto a Pizzo negli ultimi decenni lascia dunque intravedere i prodromi della nascita di un distretto del gelato artigianale, fondato sulla presenza di alcune meta-



Fra le principali cause economico-aziendali della mancata proliferazione di imprese produttrici di tonno vi sono certamente le rilevanti scale dimensionali richieste dalla distribuzione fisica e dalle attività commerciali e di marketing. Anche se un problema analogo riguarda oggi la distribuzione del gelato artigianale, che necessita peraltro di significativi investimenti nella cosiddetta «catena del freddo». Come osservato nei paragrafi precedenti, però, le determinanti dello sviluppo delle economie distrettuali sono solo in parte riconducibili alle capacità imprenditoriali e a quelle manageriali, essendovi numerosi altri fattori - tra i quali la diffusione delle competenze specifiche del distretto - che concorrono e talvolta determinano lo stato delle suddette capacità.

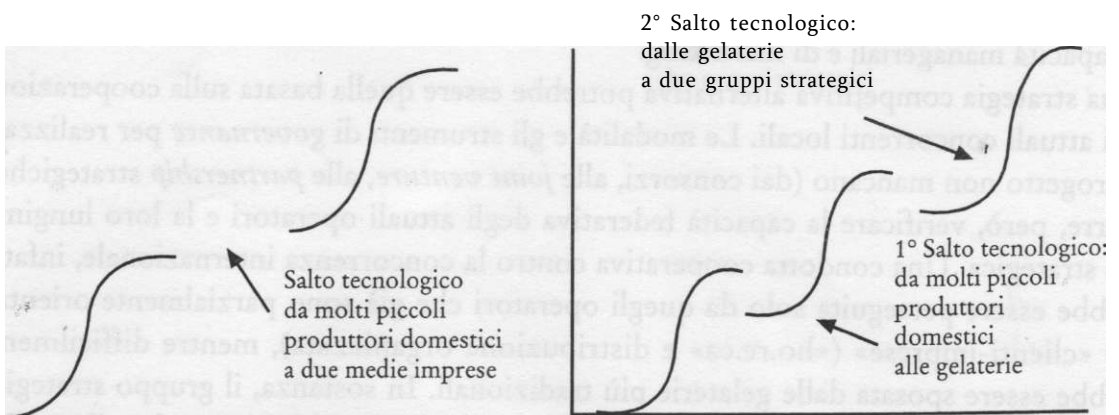
L'industria del gelato ha conosciuto un andamento per molti versi analogo a quello appena descritto (figura 5b). Negli anni cinquanta, infatti, l'introduzione del frigorifero ha espulso dal business gli operatori tradizionali, lasciando sul terreno solo i gelatai professionisti. Questi ultimi, cresciuti di numero negli ultimi trent'anni, stanno adesso per ripartirsi in due gruppi strategici, dal cui sviluppo sarà possibile datare la nascita di un vero e proprio distretto del gelato artigianale.

Di seguito vengono delineati alcuni elementi sulla base dei quali *controllare* l'evoluzione nel sistema locale del gelato, al fine di rilevare eventuali possibili ostacoli che potrebbero manifestarsi nella dinamica di sviluppo, dal sistema locale di imprese al distretto industriale.

In primo luogo, l'ampliamento dei mercati di riferimento e la delocalizzazione del consumo. I nuovi imprenditori nel business del gelato, soprattutto quelli operanti nell'area d'affari «ho.re.ca.», hanno intuito che il mercato potenziale è ben più ampio di quello legato alla presenza di turisti a Pizzo. In sostanza, sebbene non si sia verificata una vera e propria saturazione della domanda locale (le gelaterie, infatti, sono in lento, ma continuo, aumento), appare evidente che le potenzialità del business non siano da ricercare nell'au-

Figura 5a. L'industria del tonno.

Figura 5b. L'industria del gelato.



mento del coefficiente di rotazione dei turisti seduti ai tavoli della piazza di Pizzo, bensì nella penetrazione di altri mercati geografici, attraverso canali distributivi diversi dalle gelaterie artigianali al dettaglio. In sostanza, il livello a cui si svolge la concorrenza fra gelatai salirebbe di tono, poiché la battaglia competitiva non verrebbe più combattuta tra gelatai di Pizzo per la conquista del consumatore-turista, bensì tra i gelatai di Pizzo e i produttori industriali di gelato (Algida-Nestlé, Sammontana, Sanson, Hagen-Dasz e così via) operanti a livello nazionale e globale. A ben vedere, l'industria del tonno ha seguito tale percorso: delocalizzando progressivamente il consumo le aziende napitine sono andate a operare nel settore delle conserve ittiche - a livello nazionale e internazionale - con produzioni di nicchia, verticalmente differenziate. Naturalmente, nessun produttore di gelati napitano, al momento, può sfidare la concorrenza delle potenti imprese globali. Ma dove non riesce il singolo operatore può riuscire un insieme di imprese, meglio se con una strategia di nicchia, differenziando sia verticalmente (qualità) sia orizzontalmente (varietà) l'offerta. Tale considerazione, tuttavia, introduce un ulteriore elemento di controllo, quello della cooperazione tra imprese e della qualità del tessuto relazionale nel contesto locale; un elemento che influenza significativamente anche il processo di diffusione e specializzazione delle competenze.

Il secondo elemento su cui conviene soffermare l'attenzione è dato dalla scelta tra uno sviluppo per cooptazione e uno sviluppo per cooperazione. Nessun piccolo produttore di gelati di Pizzo ha mezzi finanziari, risorse umane, competenze manageriali e di marketing per competere con Algida-Nestlé. Tuttavia, il punto di partenza su cui impostare la sfida esiste, ed è il prodotto. Il gelato di Pizzo ha guadagnato col tempo una rinomanza interregionale che potrebbe dischiudere le porte di importanti mercati, e di alcuni canali distributivi particolarmente rilevanti per il consumo alimentare extra domestico. Occorre, tuttavia, identificare i percorsi evolutivi che il sistema locale potrebbe seguire, al fine di identificarne le linee di condotta competitiva a più elevato potenziale. Una prima linea potrebbe essere rappresentata dalla cooptazione, sotto l'egida dell'imprenditore che per primo avvierà un'autentica produzione industriale, dei piccoli produttori che decidessero di conferire - con meccanismi tendenzialmente più gerarchici o al contrario di mercato - la propria esperienza e le proprie competenze. È evidente come tale condotta preveda la netta e irreversibile separazione tra competenze tecnico-operative e capacità manageriali e di marketing.

Una strategia competitiva alternativa potrebbe essere quella basata sulla cooperazione tra gli attuali concorrenti locali. Le modalità e gli strumenti di *governance* per realizzare tale progetto non mancano (dai consorzi, alle *joint venture*, alle *partnership* strategiche). Occorre, però, verificare la capacità federativa degli attuali operatori e la loro lungimiranza strategica. Una condotta cooperativa contro la concorrenza internazionale, infatti, potrebbe essere perseguita solo da quegli operatori che già sono parzialmente orientati verso «clienti-imprese» («ho.re.ca» e distribuzione organizzata), mentre difficilmente potrebbe essere sposata dalle gelaterie più tradizionali. In sostanza, il gruppo strategico operante nella distribuzione di massa potrebbe compiere un ulteriore salto di qualità, federando gli operatori esistenti in uno o, auspicabilmente, in più consorzi di produzione caratterizzati da una marca - magari con denominazioni protette o garantite - asso-

ciati alla città di Pizzo. Un consorzio, ad esempio, potrebbe suddividere i necessari investimenti di marketing sull'insieme degli aderenti, proponendo differenziali di valore al consumo fondati sulla freschezza e sull'artigianalità della produzione. Qualunque sia la logica di aggregazione fra le imprese artigianali esistenti, sia la cooperazione sia la diffusione delle competenze hanno quale prerequisito l'accumulazione di rilevanti stock di capitale sociale.

Ed è questo il terzo elemento su cui richiamare l'attenzione: il capitale sociale dei contesti. Recenti studi hanno evidenziato l'importanza dei vantaggi derivanti dall'essere «ben posizionati» in una rete di relazioni (sociali, economiche, istituzionali). Un aspetto meno studiato nelle reti di relazioni, invece, è rappresentato dagli svantaggi che derivano dalla carenza o dal cattivo funzionamento di tali reti nei contesti locali. Le relazioni economiche e sociali sviluppate con soggetti ritenuti non molto competenti, o peggio ancora poco affidabili e poco trasparenti nei comportamenti, infatti, generano enormi svantaggi alle iniziative imprenditoriali, o addirittura ne inibiscono la nascita. L'insieme delle valutazioni che le imprese, e i potenziali imprenditori, hanno maturato nei confronti di soggetti istituzionali rilevanti, quali, solo per citare qualche esempio, gli assessorati regionali, le camere di commercio, le associazioni di categoria, e così via, possono quindi incidere molto negativamente sulle decisioni di intraprendere processi di sviluppo economico-aziendale. Similmente, tali relazioni condizionano negativamente le decisioni di investimento in attività economiche che, già intrinsecamente caratterizzate da elevati rischi e difficoltà - quali la creazione di un consorzio di gelatai artigiani, difficilmente sopporterebbero ulteriori tipi di svantaggi. Lo sviluppo di un vero e proprio distretto del gelato, dunque, richiede un significativo investimento delle istituzioni locali tutte, anzitutto in termini di affidabilità, di competenza degli organi di sostegno alle imprese e di trasparenza, tanto dei processi di governo quanto di quelli operativi.

## 5. *Un futuro possibile.*

Il percorso evolutivo di un sistema di imprese dipende da molti fattori. Nel caso del gelato di Pizzo, probabilmente, quelli più importanti non saranno connessi ad aspetti infrastrutturali, bensì allo sviluppo di capacità manageriali e imprenditoriali da parte degli operatori, esistenti e potenziali. In sostanza, lo sviluppo distrettuale si avrà se accanto agli artigiani gelatai emergeranno profili imprenditoriali e manageriali che, attraverso l'integrazione verticale e la crescita dimensionale (come nel caso dell'industria del tonno), o per mezzo di strumenti cooperativi quali i consorzi (come in molti distretti industriali italiani), avranno la capacità di indirizzare la sfida competitiva verso contesti nazionali e globali, differenziando l'offerta e ampliando la rete delle specializzazioni tecnico-produttive.

Lo sviluppo di tali capacità non è casuale. Gli investimenti in competenze tecniche e manageriali e soprattutto quelli in capitale sociale - ossia nella gestione di relazioni caratterizzate da affidabilità, competenza e trasparenza anzitutto da parte delle istitu-

zioni che definiscono il contesto - sono stati sino a oggi carenti e di basso profilo. Concentrando attenzioni e risorse in questa direzione il *genius loci* del paese di mare, che ha già prodotto un importante sistema locale di imprese artigiane, potrebbe evolvere e in tempi brevi generare un'economia distrettuale solida e competitiva.

### Riferimenti bibliografici essenziali

- W. J. Abernathy, *The Productivity Dilemma*, Johns Hopkins University, Baltimore 1978.
- P. Bourdieu, *Le Capital Social. Notes Provisoires*, in «Acts de la Recherche sur les Sciences Sociales», 1980, 3.
- M. Callon, *Society in the Making: the Study of Technology as a Tool for Sociological Analysis*, in *The Social Construction of Technological Systems*, a cura di W. E. Bijker, T. P. Huges e T. Pinch, MIT Press, Cambridge (Mass.) 1987.
- J. S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (Mass.) 1990.
- G. Dosi, *Technological Paradigms and Technological Trajectories*, in «Research Policy», 1982,11, pp. 147-62.
- G. Dosi, D. J. Teece, S. G. Winter, *Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks*, in *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, a cura di G. Dosi, R. Giannetti e P. Toninelli, Clarendon Press, Oxford 1992.
- M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*, in «American Journal of Sociology», 1985, 91, pp. 481-510.
- B. Kogut - U. Zander, *What Firms Do? Coordination, Identity and Learning*, in «Organization Science», VII, 1996, 5, pp. 502-18.
- A. Larson, *Network Dyads in Entrepreneurial Settings. A Study of the Governance of Exchange Processes*, in «Administrative Science Quarterly», 37,1995,1, pp. 76-104.
- B. Latour, *Science in Action*, Open University Press, Milton Keynes 1987.
- M. Lazerson, *A New Phoenix: Modem Putting-Out in the Modena Knitwear Industry*, in «Administrative Science Quarterly», 37,1995,1, pp. 34-59.
- G. Loury, *A Dynamic Theory of Racial Income Difference*, in *Women, Minorities and Employment Discrimination*, a cura di P. A. Wallace e A. Le Mund, Lexington Books, Lexington (Mass.) 1977.
- I. Nonaka, *The Knowledge Creating Company*, in «Harvard Business Review», November-December 1991, pp. 96-104.
- M. E. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, in «Harvard Business Review», November-December 1998, pp. 77-92.
- E. Rullani, *Contesti e varietà nell'economia d'impresa*, paper presentato alla riunione scientifica annuale della Società degli Economisti, Firenze, ottobre 1995.
- B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks. The Paradox of Embeddedness*, in «Administrative Science Quarterly», 42, 1997,1, pp. 35-67.
- G. Walker, B. Kogut, W. Shan, *Social Capital Structural Holes and the Formation of an Industry Network*, in «Organization Science», V, 1994.