

Struttura produttiva e internazionalizzazione dei mercati. Il caso di Carpi

Daniela Bigarelli

R&I, Ricerche e interventi di politica industriale e del lavoro, Carpi (Modena)

Giovanni Solinas

Dipartimento di Economia Politica,
Università di Modena e Reggio Emilia

1. Introduzione: Carpi una storia lunga di manifattura

Il distretto industriale di Carpi ha una storia manifatturiera antica che si è soliti far risalire alla lavorazione del truciolo e dei cappelli di paglia, presente fin dal XVI secolo. Carpi produceva e commercializzava sia cappelli di paglia, sia semilavorati, come le trecce di truciolo, che servivano per fare i cappelli. Nel XVII secolo i prodotti dell'area erano venduti sui principali mercati esteri.

La materia prima utilizzata era il legno di salice e successivamente quello di pioppo, disponibile nelle vicine aree vallive e del Po. Le fasi di lavorazione erano molteplici: la produzione della paglia; la produzione delle trecce; il trattamento delle trecce; la produzione dei cappelli e la commercializzazione.

L'organizzazione della produzione era basata sulla divisione del lavoro fra diverse figure professionali fra loro indipendenti. Il "pagliaro", generalmente un lavoratore autonomo, che si occupava della produzione delle paglie. Le "trecciaiole" che realizzavano le trecce lavorando nella propria casa. Queste abitavano generalmente nelle campagne e i guadagni realizzati facendo le trecce servivano ad integrare il reddito familiare durante i periodi di scarso lavoro nei campi. La "partitante" che si occupava di distribuire i mazzetti di paglie alle trecciaiole e tornava a riprendere le trecce confezionate. Le "case incettanti" o produttori di prodotti finiti che ricevevano le trecce, le trattavano, le cucivano e formavano i cappelli di paglia, per poi spedirli ai propri clienti. I produttori di prodotti finiti avevano più un carattere commerciale che di fabbrica e ricorrevano largamente a manodopera stagionale e a lavoratori a domicilio, anche per la cucitura dei cappelli di paglia.

Gli imprenditori di Carpi avevano all'estero degli agenti che tenevano i contatti con commercianti e mediatori del luogo. I mercati esteri di riferimento erano soprattutto quello inglese e francese e agli inizi del Novecento questi mercati si allargarono comprendendo gli Stati Uniti, l'America Latina e l'Estremo oriente. Alcune imprese aprirono filiali commerciali in questi paesi e in Italia le relazioni più intense erano con la città di Firenze dove avevano sede numerosi *buyers* che fungevano da intermediari tra la domanda di catene commerciali estere e la produzione artigianale locale.

L'industria del truciolo e dei cappelli di paglia prosperò fino alla prima parte del Novecento ed entrò in crisi poco prima della seconda guerra mondiale a causa della progressiva riduzione della domanda di questi prodotti, dovuta ai cambiamenti di costume.

Le imprese dell'area si trovarono così di fronte all'esigenza di riconvertire la produzione, e durante questa fase di transizione furono diverse le sperimentazioni realizzate: la produzione di reti per cappelli e mimetiche derivanti da commesse militari; la produzione di retine per capelli; le prime produzioni di camicie e di maglie.

Questa riconversione verso produzioni diverse dai cappelli di paglia non fu particolarmente complessa. Vi era una certa convergenza tecnologica fra queste produzioni e le conoscenze necessarie per cucire camicie e lavorare maglie erano acquisibili in breve tempo. Dal punto di vista economico le tecnologie erano accessibili anche alle lavoranti a domicilio che ben presto acquistarono le macchine necessarie e continuarono a lavorare a casa propria. Il lavoro veniva distribuito alle lavoranti e successivamente raccolto dal "gruppista", una figura molto simile alla partitante del truciolo.

L'organizzazione del lavoro utilizzata dall'industria del truciolo, basata sul lavoro a domicilio, venne ereditata dalla nascente industria della maglieria e confezione.

Il distretto della maglieria e confezione di Carpi si forma a partire dal secondo dopoguerra. In termini di tasso di crescita, gli anni Cinquanta rappresentano il periodo di massima espansione con gli addetti al settore che da 1.700 nel 1951 raggiungono i 6.400 nel 1961.

Le imprese che iniziano l'attività in questo periodo non sono aziende isolate; fin dalla costituzione esse si caratterizzano per essere specializzate in fasi diverse del ciclo produttivo e per avere intense relazioni tra di loro.

Nascono imprese di maglieria e confezione che si configurano come produttori di prodotti finiti e laboratori e lavoratori a domicilio specializzati nella realizzazione di lavorazioni per conto di questi produttori. A questi si somma, appunto, un numero molto rilevante di lavoratrici a domicilio, sia locali sia immigrate con le loro famiglie dal Mezzogiorno.

Il processo di divisione del lavoro fra imprese è presente già nella fase di costituzione del distretto, e la modalità di formazione di questo sistema produttivo dimostra come esso non derivi da processi di decentramento di produzioni o di lavorazioni da parte di aziende localizzate altrove. Le imprese del distretto provano, fin dall'inizio, a produrre prodotti propri e a vendere questi prodotti sui mercati finali, e anche in questo aspetto è possibile riconoscere l'affinità esistente con la precedente industria del truciolo e dei cappelli di paglia.

L'industria della maglieria e della confezione realizza prodotti ideati e realizzati a livello locale, destinati prevalentemente ai mercati esteri. Il settore nasce con un forte orientamento ai mercati esteri e registra negli anni Sessanta una delle più elevate propensioni all'export della sua storia. I rapporti con i *buyers* stranieri sono intensi e le relazioni avvengono prevalentemente accogliendo i compratori esteri all'interno del distretto, per mostrare le collezioni ideate dai produttori locali e raccogliere gli ordini. Carpi – come molti distretti con caratteristiche simili – è nato portando le robe buone in valigia a Milano, le altre sui banchetti degli ambulanti; ed è cresciuto con nugoli di grossisti e *buyers*, che, stagione dopo stagione, arrivano, vagliano, provano, consigliano, comprano.

In questi anni i prodotti realizzati dalle imprese locali sono di qualità media e, in linea con lo stile dell'abbigliamento degli anni Sessanta, i capi sono relativamente standardizzati. Soprattutto nella camiceria e nella maglieria per uomo i prodotti non subiscono grandi variazioni nel tempo e le serie di produzione sono mediamente lunghe.

Negli anni Sessanta si affermano alcune imprese di dimensioni medio-grandi e le aziende del distretto raggiungono una dimensione media, pari a dieci occupati per impresa, che rappresenta la più elevata fra quelle registrate nei decenni successivi.

Gli anni Settanta e gli anni Ottanta vedono una progressiva e rilevante evoluzione dei consumi, caratterizzata dalla forte segmentazione del mercato e dalla differenziazione dei gusti e dei comportamenti d'acquisto dei consumatori. A questo profondo cambiamento del mercato si aggiunge la crescita di una nuova concorrenza localizzata soprattutto nei paesi di più recente industrializzazione.

In questi anni, Carpi abbandona rapidamente le produzioni standard e di massa, che il consumatore europeo comincia ad acquistare nei paesi a minor costo del lavoro, e inizia a produrre capi di migliore qualità e maggiore contenuto moda. I produttori locali investono nella fase di ideazione e progettazione del prodotto, realizzando capi destinati prevalentemente al consumatore donna, molto differenziati e variabili nel tempo, in linea con le tendenze della moda.

L'effetto di questa strategia sulla crescita dell'industria locale è evidente: le imprese attive nel distretto aumentano di numero e gli occupati continuano a crescere, passando dagli oltre 10.000 del 1971 ai circa 15.000 del 1981.

Anche l'organizzazione della produzione segue un processo di adattamento e di razionalizzazione. Per far fronte alle esigenze di flessibilità dovute alla maggiore variabilità dei prodotti, i produttori di maggiori dimensioni aumentano il ricorso al decentramento produttivo esterno e concentrano le risorse interne sulle attività di progettazione, commercializzazione dei prodotti finiti e coordinamento della produzione esterna. Nascono nuove imprese di piccole

dimensioni caratterizzate da una struttura completamente disintegrata sul piano produttivo, anch'esse concentrate esclusivamente sull'attività di progettazione, commercializzazione e coordinamento della produzione esterna. Cresce, contemporaneamente, il numero di laboratori di subfornitura specializzati nelle singole fasi di produzione e si riduce il numero di lavoratori a domicilio. La tecnologia di tessitura cambia radicalmente con l'introduzione delle macchine rettilinee, più produttive e duttili rispetto ai telai circolari.

Si forma in questi anni una rete di laboratori estremamente specializzati e ben organizzati operanti nelle fasi di tessitura della maglia, taglio, confezione, stiro, controllo e imbusto dei capi.

Negli anni Ottanta si delinea il posizionamento del distretto, che si perfezionerà nel decennio successivo attraverso una rilevante e generalizzata crescita della qualità dei prodotti e del contenuto moda e di stile. Carpi continua a vendere sui mercati esteri, ma nel decennio assume maggiore importanza il mercato nazionale. I tipi di clienti si diversificano e cambiano rispetto al passato. I produttori non vendono più soltanto ai *buyers* stranieri, ma ai grossisti italiani e direttamente ai negozi al dettaglio. Nella seconda metà del decennio, Carpi non è soltanto in grado di ideare e produrre capi sempre nuovi e aggiornati rispetto alle tendenze della moda, ma perfeziona anche un modello produttivo che anticipa i principi del *just in time* e della *quick response*. In questo periodo il distretto sperimenta un nuovo modo di ideare e produrre, che riduce al minimo il cosiddetto *time to market*. L'organizzazione della produzione, basata sulla spinta divisione del lavoro fra imprese, offre la possibilità di raggiungere livelli di flessibilità e di efficienza molto elevati, anche nelle produzioni di piccole serie e di prodotti variabili nel tempo. Il modello organizzativo del "pronto moda", così viene chiamato a livello locale, riduce il *time to market* a dieci-quindici giorni, dalla ideazione del capo alla consegna del prodotto finito. Nella seconda metà degli anni Ottanta questo tipo di produzione cresce rapidamente e trova nel mercato italiano il principale mercato di sbocco. Grazie alle imprese "pronto moda" il distretto di Carpi riesce a mantenere stabile l'occupazione fino agli inizi del anni Novanta.

Per quarant'anni dunque il distretto cambia pelle più volte, reinventandosi, cambiando tecnologia, proponendo modelli organizzativi nuovi. Ma continuando a rimanere un modello di industrializzazione diffusa di successo.

Nel corso degli anni Novanta, per le specializzazioni caratteristiche del territorio, le cose cambiano. Inizia una fase che i più considerano di declino irreversibile.

Nel decennio le industrie tipiche del distretto, e in particolare la maglieria, subiscono un fortissimo ridimensionamento: diminuisce in misura molto consistente il numero delle imprese e l'occupazione e l'industria della maglieria e delle confezioni perde peso in rapporto ad altre attività manifatturiere. La nascita di nuove imprese rallenta. La stessa attitudine dei giovani e delle giovani a rivolgersi all'industria locale tipica viene progressivamente meno. Il distretto poco a poco cambia fisionomia.

Lo scopo di questo saggio è di fornirne una prima interpretazione di questa trasformazione, considerando un arco temporale che va dal 1990 al 2002. Lo si farà, va detto subito, da una prospettiva molto parziale – quella del mutamento della struttura industriale e delle strategie delle imprese – e senza tentare di ricostruire i complessi effetti sul mercato del lavoro (e, in particolare sul mercato del lavoro femminile), sulle relazioni industriali e sulla stessa società carpigiana.

La riflessione prende le mosse dall'analisi dei dati di un *panel* composto da circa 300 imprese, rappresentativo dell'intera popolazione delle imprese di maglieria e confezione nei comuni che appartengono al distretto.¹

¹ I dati presentati nelle tabelle dalla 1 alla 10 sono ricavati dai rapporti periodici dell'"L'osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi". Dal 1990 ad oggi sono state realizzate 7 rilevazioni biennali su un *panel* aperto di imprese e i dati campionari sono riportati all'universo. Di seguito si fa uso degli archivi relativi alla prima, sesta e settima rilevazione, per gli anni 1990-2002, date di riferimento rispettivamente della prima e dell'ultima rilevazione. Per una discussione più precisa della metodologia di campionamento e di costruzione del panel si rimanda a Brusco S., Bigarelli D., (1992). I confini del distretto

2. Gli anni Novanta: mutamenti strutturali o declino?

Le principali caratteristiche del distretto sono riassunte nella tabella 1. I comuni a maggiore specializzazione hanno, nel loro insieme, circa 90.000 residenti. Di questi, poco meno di uno su dieci ha un lavoro in una delle 1.600 imprese dell'industria tessile e dell'abbigliamento presenti nel territorio. L'industria della maglieria e delle confezioni continua ad essere fortemente femminilizzata (67,9%) e il lavoro autonomo continua ad avere un peso straordinariamente rilevante: poco meno di un terzo di tutti gli occupati – quota rimasta largamente invariata nel decennio – sono autonomi.

Tabella 1 – Le principali caratteristiche del sistema produttivo

	2002
Popolazione (Carpi, Cavezzo, Concordia, Novi, S. Possidonio)	92.000
<i>Industria della maglieria e dell'abbigliamento</i>	
Occupazione totale	8.854
Occupazione femminile	6.016
Quota sull'occupazione manifatturiera totale	≈ 62%
Lavoratori autonomi	2.792
Lavoratori dipendenti	6.062
Imprese	1.583
Fatturato totale (000.000 euro)	1.023
Quota di esportazioni	36,8%

Tabella 2 – Imprese e occupazione nell'industria della maglieria e dell'abbigliamento (2002)

<i>Dimensione delle imprese</i>	<i>Imprese</i>		<i>Addetti</i>	
	<i>v.a.</i>	<i>%</i>	<i>v.a.</i>	<i>%</i>
1-9 addetti	1.368	86,4	4.292	47,5
10-49 addetti	205	13,0	3.665	41,1
50 addetti e oltre	10	0,6	898	11,4
Totale	1.583	100,0	8.854	100,0
Dimensione media imprese finali	---	---	11,4	---
Dimensione media imprese subfornitrici	---	---	3,9	---

In termini di produzione oggi Carpi conta per circa il 6% della produzione complessiva nelle medesime industrie in Italia, con una propensione all'export alta, pari al 36,8%.

La struttura industriale non ha subito nel decennio grandi modifiche. Il dato forse più rilevante è che alla fine del periodo tutte le imprese medio-grandi, emerse negli anni Sessanta, sono scomparse. A queste, al principio del nuovo decennio, se ne sostituiscono alcune non trascurabili in termini di dimensione economica, ma assai più piccole in termini di addetti. Le cinque imprese maggiori, alla fine degli anni Novanta, producono circa il 19% del prodotto totale del distretto. Soltanto dieci imprese nel 2002 – contro 18 nel 1990 – hanno più di 50 addetti, con un fatturato complessivo che, a fine periodo, è pari a circa un quarto del prodotto totale delle imprese finali. La gran parte delle imprese (86,4%) ha meno di 10 addetti anche fra quelle che operano per il mercato finale: imprese dunque piccolissime e con un livello di integrazione verticale estremamente basso.

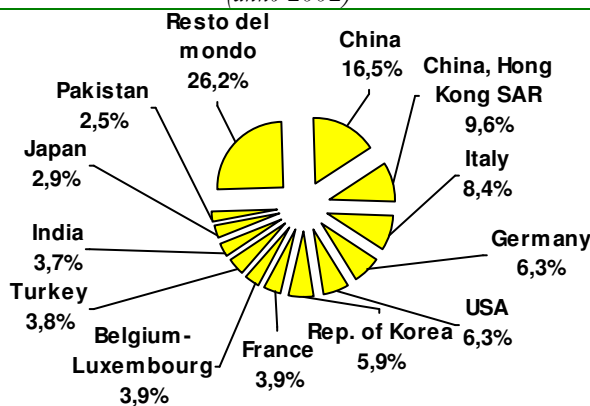
vengono circoscritti ai comuni a maggiore specializzazione: Carpi, Cavezzo, Concordia, Novi e San Possidonio. Questo insieme di comuni è più ampio rispetto a quello che, secondo l'Istat, identifica il sistema locale.

Se non cambia la struttura industriale, muta invece, e in misura assai rilevante il peso della maglieria e delle confezioni, in rapporto alle altre attività del distretto e anche in rapporto alle medesime produzioni effettuate da imprese emiliane localizzate al di fuori del distretto. Rispetto all'inizio del periodo la produzione a prezzi costanti diminuisce di quasi oltre un quinto (-21,6%) e la quota sul prodotto regionale passa dal 30% nel 1990 al 22% nel 2002. Negli stessi anni, la quota sull'export regionale di maglieria e confezioni cade dal 49 al 35%.

Questi dati, vanno ovviamente letti in rapporto alle tendenze nazionali e avendo a mente che in Italia l'occupazione nei sistemi produttivi specializzati in queste industrie e nei sistemi non manifatturieri, è in costante declino fin dal decennio 1971-1981. Dal principio degli anni Settanta alla metà degli anni Novanta l'industria tessile e dell'abbigliamento, considerata nel suo complesso, perde poco meno di un terzo degli addetti rispetto ai livelli di partenza: da 942mila a 676addetti. Le concentrazioni territoriali di media e di grande impresa perdono più della metà degli occupati. Gli stessi distretti industriali, d'altra parte, dopo aver conosciuto una stagione di impetuoso sviluppo in tutto il Centro-Nord nel decennio 1971-1981, superando i 470mila addetti, alla metà degli anni Novanta contano, nel loro insieme, un'occupazione specializzata di poco superiore ai 350mila addetti, con una contrazione prossima al 25%.

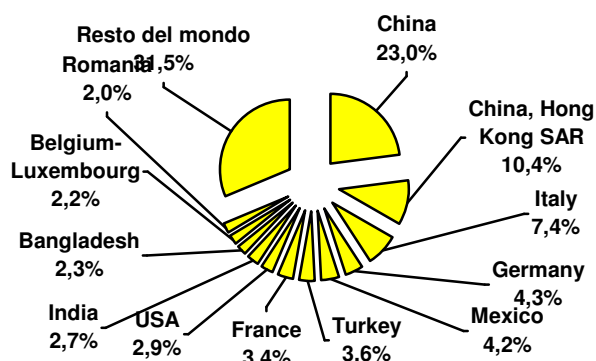
Sullo sfondo vi è, ovviamente, la comparsa e la rapida crescita di nuovi attori nel commercio mondiale di cui da conto il grafico 1.

Graf. 1a – Industrie tessili
Quote di mercato dei principali paesi esportatori sul commercio mondiale
(anno 2002)



Fonte, Ufficio Studi CCIAA di Modena su dati ISTAT e U.N.

Graf. 1b – Industrie dell'abbigliamento
Quote di mercato dei principali paesi esportatori sul commercio mondiale
(anno 2002)



Fonte, Ufficio Studi CCIAA di Modena su dati ISTAT e U.N.

Nell'industria tessile e dell'abbigliamento l'Italia continua ad essere il primo esportatore europeo, seguito a distanza dalla Germania e dalla Francia: ma nel commercio mondiale crescono in misura esponenziale le quote della Cina, di Hong Kong, della Korea seguite da India, Pakistan, Messico, Turchia e Bangladesh.

A Carpi il processo di contrazione della base produttiva inizia dopo, ma è più intenso. Il numero assoluto di imprese inizia a diminuire fin dalla metà degli anni Ottanta. Ma subisce una accelerazione negli anni Novanta: tra il 1990 e il 2002 il numero di imprese si contrae per valori prossimi al 30% rispetto al livello iniziale.

Tabella 3 – Le imprese finali e le imprese subfornitrici

	1990		2002	
	v.a.	%	v.a.	%
Imprese che producono per il mercato finale	589	26,1	357	22,6
Imprese subfornitrici	1.669	73,9	1.226	77,4
Totale	2.258	100,0	1.583	100,0

Tabella 4 – L'occupazione nelle imprese finali e nelle imprese subfornitrici

	1990		2002	
	v.a.	%	v.a.	%
Occupati nelle imprese che producono per il mercato finale	7.603	54,3	4.061	45,9
Occupati nelle imprese subfornitrici	6.403	45,7	4.793	54,1
Totale	14.006	100,0	8.854	100,0

La gran parte della riduzione dell'occupazione, invece, si concentra nel periodo in esame. Le imprese di subfornitura perdono circa 1.600 addetti (un quarto rispetto ai volumi di occupazione iniziale). Per le imprese finali la perdita è assai più consistente: si passa dai 7.600 addetti all'inizio del periodo ai 4.800 alla fine del periodo (con una riduzione che, in termini percentuali, supera il 45%).

Una parte molto consistente della contrazione dell'occupazione riguarda le imprese finali che hanno un calendario ordini-produzione di tipo "pronto moda"². Dopo aver contribuito, nel decennio precedente, al successo del distretto, nel periodo in esame moltissime – circa il 40% – falliscono. Molti dei prodotti tipici di queste imprese – prodotti ad elevato contenuto moda, ma di qualità medio-bassa – sono oggi offerti dalle imprese localizzate nel Mezzogiorno (e, in particolare, in Puglia e in Campania). Negli stessi anni, molte tra le imprese storiche di Carpi escono dal mercato, sia per problemi legati al mancato ricambio generazionale, sia a causa delle acquisizioni effettuate da imprese esterne all'area interessate esclusivamente ai marchi aziendali (OBC, Umberto Severi, Best Company, Papas, MIT, ecc.). Le produzioni di queste imprese erano caratterizzate da prodotti relativamente standardizzati realizzati in serie medio-lunghe, come la camiceria e la maglieria esterna uomo e l'abbigliamento sportivo.

Carpi – e le sue imprese – hanno reagito alla crisi in vario modo: cambiando il prodotto e i mercati, le strategie di vendita, le stesso decentramento delle fasi di lavorazione.

Tabella 5 – La collezione delle imprese finali

	1990	2002
Numero di modelli (tutte le imprese)	102.498	99.222
Numero medio di modelli per impresa	176	278
Fatturato per modello (euro a prezzi costanti 2000)	12.000	9.869

Spinte dalla concorrenza di prezzo nei segmenti bassi del mercato, molte imprese si sono spostate verso prodotti di qualità/prezzo più alti, offrendo una maggiore varietà di prodotti. Oggi più di due terzi delle imprese finali producono per le fasce alte del mercato. Dal punto di vista dell'organizzazione e dei costi dell'impresa, la diversificazione verticale del prodotto ha due effetti: per un verso le imprese sono indotte a investire una quantità crescente di risorse nella collezione e nello sviluppo dei modelli; per altro verso la produzione totale viene ripartita su un numero più elevato di modelli. Entrambi gli aspetti sono evidenziati nella tabella 5. Il numero medio di modelli in campionario delle imprese finali aumenta da 176 all'inizio del periodo a circa 280 a fine periodo. Il fatturato medio (a prezzi costanti) realizzato per ciascun modello, viceversa, diminuisce da 12.000 a poco più di 9.800 euro. Il distretto riesce a coniugare risposte rapide e flessibili, con una ricca varietà dell'offerta attraverso investimenti nelle collezioni di entità molto rilevante.

Negli stessi anni – parzialmente indotte dalle crescenti difficoltà sul mercato interno (nel quale, negli anni Novanta, si registra una contrazione delle vendite a prezzi costanti prossima al 35%) – le imprese si rivolgono in misura crescente ai mercati internazionali.

Come mostra il grafico 2, che riassume la performance in termini di export delle imprese della provincia in raffronto ai principali paesi concorrenti, la differenziazione per comparto è molto marcata. Le imprese della maglieria, nella seconda metà degli anni Novanta, perdono più dell'insieme delle imprese italiane³ (-33,7% contro -10,9%). Non così nell'abbigliamento: nello

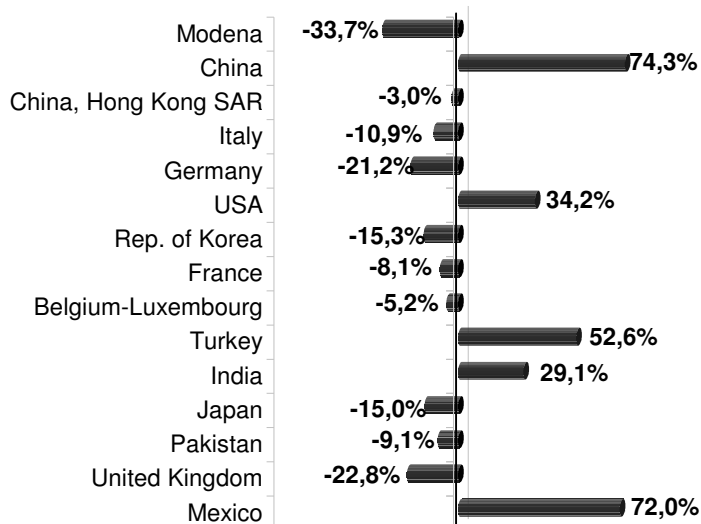
² Utilizzando la terminologia degli operatori, la differenza tra le imprese che producono "pronto moda" e le imprese che producono "in programmato" è la seguente. Le imprese "pronto moda" definiscono la collezione e raccolgono gli ordini dai clienti poco prima della stagione di vendita (e non di rado anche durante la stagione di vendita). Le imprese che producono "in programmato", invece, definiscono la collezione con molto anticipo (circa un anno) rispetto alla stagione di vendita e, sulla base degli ordini raccolti, "programmano" la produzione. In questo senso, le seconde concorrono a definire le tendenze moda. Le prime le interpretano e producono i modelli di maggior successo. Si può forse dire che le imprese "pronto moda", in qualche senso sono "imitatori" con produzioni che hanno una qualità intrinseca più bassa; le imprese che producono "in programmato" hanno maggiori capacità di progettazione e, generalmente, produzioni di migliore qualità.

³ Nell'aggregato Industrie tessili sono compresi prodotti diversi, quali i filati, i tessuti, la maglieria, ecc. Modena è specializzata nella produzione di maglieria, mentre in Italia e negli altri Paesi esteri assumono maggiore rilevanza le produzioni di filati e di tessuti.

stesso periodo la crescita delle esportazioni delle imprese locali⁴ è nettamente superiore a quella dell'Italia (+38% contro +10,6%).⁵

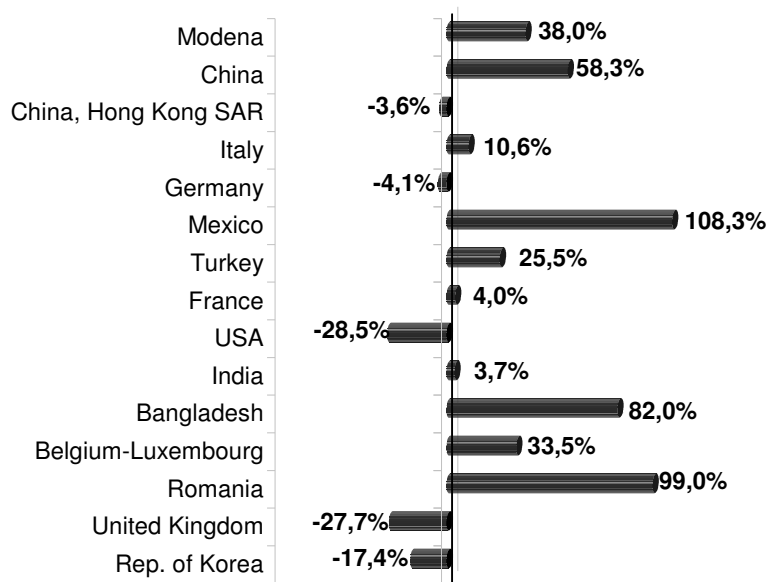
Graf. 2a – Industrie tessili

*Variazioni % cumulative del commercio internazionale dei principali paesi esportatori
(valori a prezzi correnti in dollari, 1996-2002)*



Graf. 2a – Industrie dell'abbigliamento

*Variazioni % cumulative del commercio internazionale dei principali paesi esportatori
(valori a prezzi correnti in dollari, 1996-2002)*



Fonte, Ufficio Studi CCIAA di Modena su dati ISTAT e U.N.

⁴ La performance dell'export modenese di abbigliamento è in parte determinata dalla forte crescita delle esportazioni di un'impresa di grandi dimensioni, la Simint di Modena del Gruppo Armani. La tendenza all'incremento delle esportazioni riguarda, tuttavia, tutte le imprese del comparto, anche quelle di minori dimensioni.

⁵ A Carpi, dove la propensione all'export delle imprese di maglieria è maggiore rispetto alle imprese di confezione (46,4% contro 25,8% 2002) la distanza tra le due industrie è meno marcata.

Tabella 6 – Le esportazioni delle imprese finali - Valori percentuali sul fatturato totale

Dimensione delle imprese (addetti)	1990	2002
1-9 addetti	14,0	37,3
10-49 addetti	22,0	36,9
50 addetti e oltre	28,3	38,3
Totale	22,4	36,8

Per l'insieme delle imprese finali di maglieria e confezione del distretto, nel corso di tutto il periodo, la propensione esportatrice aumenta in misura significativa dal 22,4 al 37%. La tendenza è particolarmente marcata per le imprese più piccole: per esse il fatturato realizzato all'estero passa dal 14% del totale nel 1990, al 37% nel 2002. Mutano, inoltre, i paesi di destinazione: la quota dei paesi EU (2001), che superava l'80% all'inizio del periodo, al volgere del decennio è di poco superiore al 65%. La Germania continua ad essere sulla scena, anche se con un peso nettamente inferiore (dal 44 al 24%), e, contemporaneamente, entrano nuovi mercati europei, americani e, seppur in misura contenuta, asiatici.

Tabella 7 – La distribuzione del prodotto - Valori percentuali sul fatturato totale

	1990	2002
Ingrosso	55,2	34,8
Dettaglio e franchising	33,9	37,7
Grande distribuzione	9,5	15,4
Società commerciali (<i>traders</i>)	0,1	6,6
Altri produttori	0,2	4,5
Altri canali (cataloghisti, ecc.)	1,2	1,1

Cambiare mercato significa anche cambiare i canali di distribuzione e le strategia di vendita. L'aumento delle esportazioni, in particolare, comporta vendere una frazione crescente del prodotto a società di distribuzione (*traders*) e alle grandi catene. Implica, in altre parole, e soprattutto per le imprese più piccole, destinare una quota crescente di prodotto a operatori la cui capacità di incidere sul prezzo, di stabilire i modi, i tempi e le condizioni della fornitura è molto rilevante. Nel corso degli anni Novanta, il peso di queste due categorie, considerate congiuntamente, raddoppia (dal 9,6 al 22%). La conseguenza, in molti casi, è una contrazione dei margini di profitto delle imprese finali distrettuali che, a cascata, si ripercuote negativamente sulla subfornitura. Contemporaneamente, e forse anche per reazione al processo descritto, le imprese tendono a diversificare i canali di distribuzione e ad accorciare la catena distributiva. Il dato più significativo è la contrazione della quota di produzione destinata ai grossisti (non interamente spiegata dall'incremento della grande distribuzione) e l'incremento, seppur modesto (dal 33,9 al 37,7%) delle vendite dirette al dettaglio, sia sul mercato interno sia sui mercati esteri. Al volgere del decennio, e per la prima volta nella storia del distretto, le vendite dirette al dettaglio, diventano la modalità distributiva più importante. Anche tra le imprese più piccole (1-9 addetti) una su cinque si rivolge direttamente al dettaglio specializzato. Infine, una quota piccola, ma non irrilevante di imprese – ed anche questo è un elemento nuovo – vende il proprio prodotto ad altre imprese manifatturiere.

Tabella 8 – La politica di marchio - Valori percentuali sul fatturato totale

	1990	2002
Marchio dell'impresa	78,7	63,9
Marchio su licenza	2,1	8,0
Marchio del compratore/cliente	19,2	27,2
Senza marchio	0,0	0,9

Cambiare mercati e canali di distribuzione ha effetti ovvii sulle politiche di marchio. Vendere in misura maggiore alle catene, significa talvolta produrre su disegno del cliente, ma soprattutto, assai di frequente, con il suo marchio. Considerazioni analoghe valgono per la produzione su ordine di altri produttori. Il risultato netto è che la quota delle vendite con marchio proprio, nel corso del periodo diminuisce in misura significativa (dal 79 al 64%), mentre aumenta la quota delle vendite con marchio su licenza (dal 2 all'8%) e la quota delle vendite con marchio del cliente (dal 19 al 27%). Questo segna un indubbio indebolimento dei legami con il consumatore finale.

Carpi è stato uno dei primi distretti a estendere la subfornitura al di là dei confini del distretto. La ricerca di lavoro a basso costo e la condizione di piena occupazione, che ha caratterizzato il mercato del lavoro locale a partire dagli anni Ottanta, hanno fatto del distretto un sistema "aperto". Le fonti del lavoro in aree esterne al distretto sono, tuttavia, cambiate nel corso del tempo. Negli anni Sessanta e Settanta ci si rivolgeva agli artigiani e alle lavoratrici a domicilio nelle province venete e lombarde circostanti (soprattutto Mantova e Rovigo). Negli anni Ottanta e Novanta il decentramento si estende ad alcune aree del Mezzogiorno e, in qualche misura, all'estero.

La tabella 9 propone una stima dell'occupazione interna e dell'occupazione equivalente esterna – generata, cioè, dagli ordini delle imprese di Carpi, in termini sia di fasi di lavorazione sia di prodotto finito.

Tabella 9 – Occupazione nel distretto di Carpi e occupazione equivalente in altre aree – Una stima per il 2001

Occupazione nel distretto di Carpi	9.081
di cui:	
- nelle imprese finali	4.214
- nelle imprese subfornitrici	4.867
Occupazione equivalente nelle imprese subfornitrici che producono su commessa delle imprese di Carpi localizzate in <i>Altre aree dell'Emilia-Romagna</i>	2.730
Occupazione equivalente nelle imprese subfornitrici che producono su commessa delle imprese di Carpi localizzate in <i>Altre regioni italiane</i>	2.756
Occupazione equivalente nelle imprese subfornitrici che producono su commessa delle imprese di Carpi localizzate in <i>Paesi esteri</i>	2.833
Occupazione equivalente in aree esterne al distretto	8.319

Nota: La stima è stata fatta nell'ipotesi più semplice, ma non completamente realistica, che la produttività del lavoro sia la medesima nel distretto e nelle aree esterne. Con ipotesi diverse, l'occupazione equivalente sarebbe maggiore.

Su un totale di circa 17.400 addetti, poco meno della metà sono in altre aree. Il decentramento nelle altre regioni italiane supera i 2.500 addetti, di cui meno di 2.000 nel Mezzogiorno. Nei paesi esteri si raggiunge un'occupazione complessiva prossima ai 2.800. Il dato di fondo è che, in rapporto ad altre regioni e ad altri distretti con specializzazione nella maglieria e nell'abbigliamento (e, in particolare al Veneto), la delocalizzazione verso l'estero è relativamente più contenuta.

Questo elemento è ancor più evidente se si limita l'analisi al solo decentramento di fasi di lavorazione. Nella tabella 10 si ripartisce il costo totale delle lavorazioni commissionate all'esterno in relazione alla localizzazione dei subfornitori.

Tabella 10 – Costo del decentramento di fase delle imprese finali per area di localizzazione dei subfornitori – Valori percentuali

	1990	2002
Emilia-Romagna	60,5	61,0
di cui, nel distretto di Carpi	34,8	39,7
Altre regioni italiane	31,2	24,3
Paesi esteri	7,4	14,7

Nel periodo 1990-2002 si osserva uno spostamento del decentramento dalle altre regioni italiane verso paesi esteri. La gran parte delle lavorazioni, tuttavia, tende ad essere eseguita anche oggi da subfornitori localizzati nel distretto e nelle province vicine. Si può osservare, in particolare, che, a partire dalla metà degli anni Novanta, parte delle lavorazioni decentrate altrove in Italia tendono, in qualche misura, a ritornare a Carpi. Su questo aspetto si avrà modo di argomentare più avanti. Ma il meccanismo di fondo è molto chiaro. Un sistema produttivo come Carpi – basato su qualità medio-alta, serie di produzione corte e tempi di risposta al mercato molto veloci – richiede che la gran parte delle lavorazioni siano effettuate in aree interne o prossime al distretto. Soltanto prodotti più standardizzati prendono la via di altre regioni e dell'estero.

3. Gli anni Novanta: le strategie delle imprese

I processi che si sono discussi fin qui possono essere meglio compresi se si guarda più da vicino al comportamento delle imprese e, in particolare, delle imprese che si rivolgono al mercato finale. Per poter descrivere con maggior precisione le strategie aziendali si è utilizzato il *panel* per costruire una tipologia di imprese che consenta di evidenziare le relazioni tra l'impresa e il mercato al principio e alla fine del periodo. A questo scopo si è ricorsi all'analisi *cluster* (con il metodo *K-means*) applicata ai principali indicatori di posizionamento sul mercato disponibili e comuni sia all'archivio relativo al 1990 sia all'archivio relativo al 2002.

Le variabili utilizzate per la *cluster analysis*, sono le seguenti: 1. Canali distributivi (% di fatturato realizzata attraverso: ingrosso; dettaglio; grande distribuzione (GDO); negozi propri o in franchising; *trading companies*; altri produttori; altri clienti. 2. Mercati (% export su fatturato). 3. Politica di marchio (% fatturato realizzata con: marchi propri; marchi su licenza; marchi del cliente; senza marchio). A queste si è aggiunta una variabile relativa alle aree di decentramento 4. Decentramento (% delle lavorazioni esterne realizzate: nel distretto; nel resto regione; nel resto italia; all'estero). Le variabili maggiormente discriminanti sono, per tutti e due gli anni considerati, i canali distributivi ingrosso, dettaglio e GDO e l'utilizzo di marchi propri e dei clienti. La variabile produzione su modello del cliente – di cui si dirà di seguito – non era presente nella rilevazione del 1990 ed è stata esclusa dall'analisi relativa al 2002.

La *cluster* realizzata sulle imprese finali ha evidenziato la presenza di quattro gruppi di imprese nel 1990 e di cinque gruppi nel 2002. I 4 gruppi rilevati nel 1990, presenti anche nel 2002 sebbene con pesi diversi, verranno denominati come segue:

Gruppo 1: Imprese che si rivolgono al dettaglio; Gruppo 2: Imprese che si rivolgono all'ingrosso e sono orientate al mercato interno; Gruppo 3: Imprese che si rivolgono all'ingrosso e sono orientate al mercato estero; Gruppo 4: Imprese che si rivolgono alla grande distribuzione organizzata (tab. 11 e tab. 12).⁶

⁶ La metodologia è descritta in modo accurato in Bigarelli D., (2002), pp. 121-137

Gruppo 1: Imprese che si rivolgono al dettaglio

Il primo gruppo include imprese molto piccole, che producono capi di buona qualità, in serie molto corte, realizzando una propria collezione e vendendola con il proprio marchio. Queste imprese si rivolgono principalmente al mercato interno facendo del dettaglio specializzato, il cliente di riferimento. La loro strategia si basa su produzione di qualità, risposta rapida al mercato e servizi al dettagliante (riassortimento in stagione, sostituzione di prodotti non venduti, fornitura di taglie speciali, ecc.). La quasi totalità delle imprese produce “in programmato”, raccogliendo ordini su una collezione presentata con molto anticipo rispetto alla stagione di vendita. Tipicamente producono e decentrano lavorazioni o interamente nel distretto o nelle province circostanti (70% nel 1990 e poco meno nel 2002): proprio perché producono in serie molto corte capi di qualità e in tempi rapidi la catena del decentramento è corta e circoscritta ai territori vicini. Lavorazioni o funzioni che richiedono investimenti e competenze molto alte (come il design, la modellistica, la realizzazione dei prototipi, la fase di tessitura nella maglieria, ecc.) tendono a rimanere all'interno del distretto o nelle aree vicine. In particolare, le produzioni in serie corte e con tempi di consegna rapidi assai più difficilmente possono essere decentrate/delocalizzate a lunga distanza.

Questo gruppo è stato il principale attore del riposizionamento competitivo del distretto: le imprese con queste caratteristiche che erano il 10% nel 1990 sono oggi circa il 25% delle imprese presenti nel distretto, e ne costituiscono il nucleo principale, sviluppando oltre il 40% delle vendite complessive. Nel 1990 esse esportavano meno di un quarto della produzione, oggi il 38%.

Molte delle imprese medie e in crescita appartengono a questo insieme. Diversamente da quanto molti osservatori e studiosi del distretto pensano e/o prescrivono, questo gruppo è quello che è riuscito a sostenere le fortissime pressioni competitive di altri produttori e di altri sistemi produttivi.

Tabella 11 – I gruppi di imprese finali individuati con la cluster analysis nel settore maglieria e confezioni nel distretto di Carpi, 1990 - Valori riferiti all'universo delle imprese

	<i>Gruppo 1</i>	<i>Gruppo 2</i>	<i>Gruppo 3</i>	<i>Gruppo 4</i>	<i>Totale</i>
<i>Canali distributivi</i>					
· Ingrosso	3,2%	87,4%	78,3%	14,7%	55,2%
· Dettaglio	91,3%	9,4%	7,0%	9,5%	33,8%
· Gdo	5,5%	3,1%	4,1%	73,7%	9,5%
· Altri produttori	-	0,1%	0,8%	-	0,1%
· Altri	-	-	9,8%	2,1%	1,4%
<i>Export</i>	23,3%	8,6%	52,7%	60,3%	22,4%
<i>Modelli del cliente</i>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<i>Marchi del cliente</i>	3,5%	8,1%	72,4%	67,8%	19,2%
<i>Marchi propri</i>	91,6%	90,6%	27,6%	32,2%	78,7%
<i>Pronto moda</i>	7,1%	47,2%	7,5%	4,2%	27,0%
<i>Aree di decentramento</i>					
Distretto	39,9%	27,4%	64,7%	17,8%	34,7%
· Resto Regione	30,1%	24,9%	10,2%	53,5%	26,6%
· Resto Italia	30,0%	33,9%	24,2%	28,7%	31,2%
· Estero	-	13,1%	1,0%	-	7,2%

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Gruppo 2: Imprese che si rivolgono all'ingrosso e sono orientate al mercato interno

Questo è il gruppo più “tradizionale” tra i produttori di Carpi. Da molti punti di vista le imprese sono simili a quelle di cui si è appena detto: sono molto piccole, hanno un proprio campionario e un proprio marchio. Solitamente, non producono su modelli del cliente. Ma vi sono anche importanti differenze. Le serie di produzione sono, non di rado più lunghe, la qualità dei prodotti in qualche caso inferiore. Il tratto distintivo è che queste imprese destinano la gran parte della produzione all'ingrosso, sul mercato interno. Talvolta la loro capacità di ideazione è più debole: spesso il campionario viene perfezionato molto a ridosso della stagione di vendita, quando le tendenze moda sono più nitide, e l'impresa adotta una struttura organizzativa tipica del “pronto moda”. Anche quando non producono “pronto moda” sono comunque in grado di garantire tempi di consegna molto stretti. Come le imprese del gruppo 1, esse continuano ad avere una grande flessibilità ed una grande capacità di risposta al mercato, ma sono assai più vulnerabili in termini di volatilità degli ordini e risentono maggiormente dei vincoli di costo derivanti dall'utilizzo di un canale distributivo lungo.

Queste imprese che avevano consentito la tenuta del distretto a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, alla fine del decennio successivo sono quelle che più soffrono della concorrenza di altre aree italiane e, seppur meno di frequente, delle importazioni da altri paesi: erano il 61% di tutte le imprese all'inizio del periodo e ne rappresentano, attualmente, soltanto un terzo. Nel tentativo di contenere i costi, in virtù anche di serie di produzione mediamente più lunghe, le imprese di questo gruppo hanno spostato il loro decentramento dalle regioni meridionali ai paesi esteri a più basso costo del lavoro. Nel 1990, esse decentravano all'estero soltanto il 13% delle lavorazioni, mentre nel 2002 oltre il 34%. Mentre il decentramento verso i paesi esteri è teso a ridurre i costi, il decentramento verso altre regioni italiane punta anche a sfruttare competenze e specializzazioni locali (come i jeans nelle Marche in Abruzzo e in Molise, o le t-shirts in Puglia e Sicilia, ecc.).

Tabella. 12 – I gruppi di imprese finali individuati con la cluster analysis nel settore maglieria e confezioni nel distretto di Carpi, 2002 - Valori riferiti all'universo delle imprese

	<i>Gruppo 1</i>	<i>Gruppo 2</i>	<i>Gruppo 3</i>	<i>Gruppo 4</i>	<i>Gruppo 5</i>	<i>Totale</i>
<i>Canali distributivi</i>						
· Ingresso	3,8%	75,8%	73,8%	14,0%	-	34,8%
· Dettaglio	81,5%	11,0%	2,5%	6,8%	0,1%	37,7%
· Gdo	3,6%	7,9%	13,9%	73,6%	4,1%	15,8%
· Altri produttori	-	0,7%	-	4,7%	75,1%	0,6%
· Altri	11,1%	4,6%	9,8%	0,9%	20,7%	11,1%
<i>Export</i>	38,5%	13,7%	42,5%	77,1%	31,8%	36,8%
<i>Modelli del cliente</i>	1,1%	3,3%	51,5%	21,7%	74,6%	13,7%
<i>Marchi del cliente</i>	2,6%	8,2%	90,8%	68,4%	99,9%	28,1%
<i>Marchi propri</i>	81,8%	87,3%	9,2%	29,0%	0,1%	63,9%
<i>Pronto moda</i>	7,8%	43,9%	38,9%	13,8%	41,3%	24,3%
<i>Aree di decentramento</i>						
· Distretto	38,4%	33,7%	77,4%	28,6%	16,4%	39,5%
· Resto Regione	28,4%	18,8%	18,6%	5,4%	47,7%	22,1%
· Resto Italia	29,0%	13,2%	3,5%	45,2%	35,9%	24,2%
· Estero	5,1%	34,3%	0,5%	20,8%	-	14,5%

Fonte: ns elaborazioni su dati dell'Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Gruppo 3: Imprese che si rivolgono all'ingrosso e sono orientate al mercato estero

Il terzo gruppo è costituito dalle imprese che, come le precedenti, producono per l'ingrosso, ma, a differenza di queste, sono orientate verso il mercato estero (con il 53% del fatturato nel 1990 e il 43% nel 2002).

Questo è un gruppo che ha accresciuto la propria numerosità nel corso del periodo (con il 30% delle imprese nel 2002, rispetto al 21% nel 1990), ma è rimasto all'incirca stabile in termini di valore della produzione complessiva del distretto (12-13% del fatturato del distretto).

Le imprese producono quasi esclusivamente con marchio del cliente (il 91% del fatturato nel 2002) e su modelli proposti dal cliente (52% nel 2002) con un modello organizzativo di risposta rapida, basato sulla subfornitura locale.

Gruppo 4: Imprese che si rivolgono alla grande distribuzione organizzata

Nel corso del periodo il numero di imprese che producono prevalentemente per la grande distribuzione è rimasto quasi stabile (8,2% delle aziende nel 1990 e 11,2% nel 2002).

Il prodotto è di qualità media/medio-alta, con serie di produzione normalmente maggiori rispetto a quelle delle imprese che appartengono alle altre categorie. Quasi sempre è destinato all'estero ed è venduto con il marchio del cliente. Quasi sempre la collezione è realizzata attraverso una qualche forma di collaborazione con il distributore. Talvolta i modelli sono proposti dal cliente, ma assai più di frequente il disegno e lo sviluppo dei modelli rimane del produttore. In questo senso, e diversamente da ciò che accade altrove, alcune delle competenze chiave non vengono trasferite alla catena distributiva.

In misura più accentuata delle altre imprese, i produttori che operano per la grande distribuzione organizzata tendono a spostare le lavorazioni a maggior intensità di lavoro nelle regioni del sud e all'estero, attraverso diverse forme di *outsourcing* e traffico di perfezionamento passivo. Queste aziende sono quelle che utilizzano meno la subfornitura locale, con quote di produzione delocalizzata in altre regioni italiane e all'estero, pari, rispettivamente, al 45% ed al 21% del totale.

Nel distretto, invece, è scarsamente presente l'insieme di imprese medie e grandi con un marchio importante e riconosciuto dai consumatori e che, non di rado, tendono ad integrarsi a valle con negozi propri o punti vendita in *franchising*. In Emilia questo gruppo di imprese è importante (l'11% delle aziende della regione e circa la metà del fatturato dell'industria dell'abbigliamento negli anni Novanta), con marchi quali Max Mara, Mariella Burani, Maska a Reggio Emilia; Les Copains e La Perla a Bologna; Alberta Ferretti e Iceberg (Gilmar) a Rimini. Alcune hanno propri "corners" nelle grandi catene europee (Harrod's a Londra, Galeries Lafayette a Parigi, ecc.). La gran parte ha negozi propri nelle grandi città europee. A Carpi la maggior parte delle imprese che avrebbero potuto ambire al medesimo ruolo, nell'ultimo decennio, sono, come si è detto, progressivamente scomparse, e soltanto poche, create dalla seconda generazione di imprenditori, si posizionano oggi a questo livello: fra queste l'esempio più noto è Blumarine.

Nel 2002 emerge un ulteriore gruppo di imprese.

Gruppo 5: Imprese che producono per altri produttori

Il fenomeno di imprese finali che decidono di destinare la gran parte della loro produzione a soddisfare gli ordini di altri produttori nazionali è nel distretto in larga misura nuovo. Nel distretto di Carpi, diversamente dal caso toscano o anche dal caso veneto, la presenza di *brand* globali è modesta. Il problema è che i *brand* globali, soprattutto quando hanno origine in aree diverse dal sistema produttivo specializzato, tendono a usare il distretto come centro di produzione specializzato, come luogo delle competenze manifatturiere, recidendo i legami diretti dell'impresa con i mercati e i consumatori. Le imprese locali perdono il controllo del design, del marchio, del rapporto diretto con il mercato. Quando questo accade, come nei rapporti con le grandi catene, può determinarsi una situazione che si è soliti definire di "*functional downgrading*": attività con valenza strategica per l'impresa e il sistema locale si spostano al detentore del *brand* globale. In queste

circostanza, al limite estremo, il distretto può diventare un mero erogatore di lavorazioni, come talora lo si definisce, un sistema *captive*.

Riassumendo. Il confronto 1990-2002 mette in evidenza la forte diminuzione del peso delle imprese che lavorano per l'ingrosso orientate al mercato interno (gruppo 2), nelle quali, all'inizio degli anni Novanta, si concentravano i numerosi pronto moda del distretto. La crisi del pronto moda, durante gli anni Novanta, determina il forte ridimensionamento di questo tipo di imprese (tabella 13 e fig. 3).

Il gruppo che cresce maggiormente è costituito dalle imprese che lavorano per il dettaglio (gruppo 1). Queste imprese aumentano di numero e sono le uniche a registrare una tenuta del fatturato nell'intero periodo, aumentando il proprio peso economico all'interno del distretto. Come si è detto, nel 2002, le vendite complessivamente realizzate attraverso il canale "dettaglio" rappresentano una quota superiore a quelle dell'ingrosso.

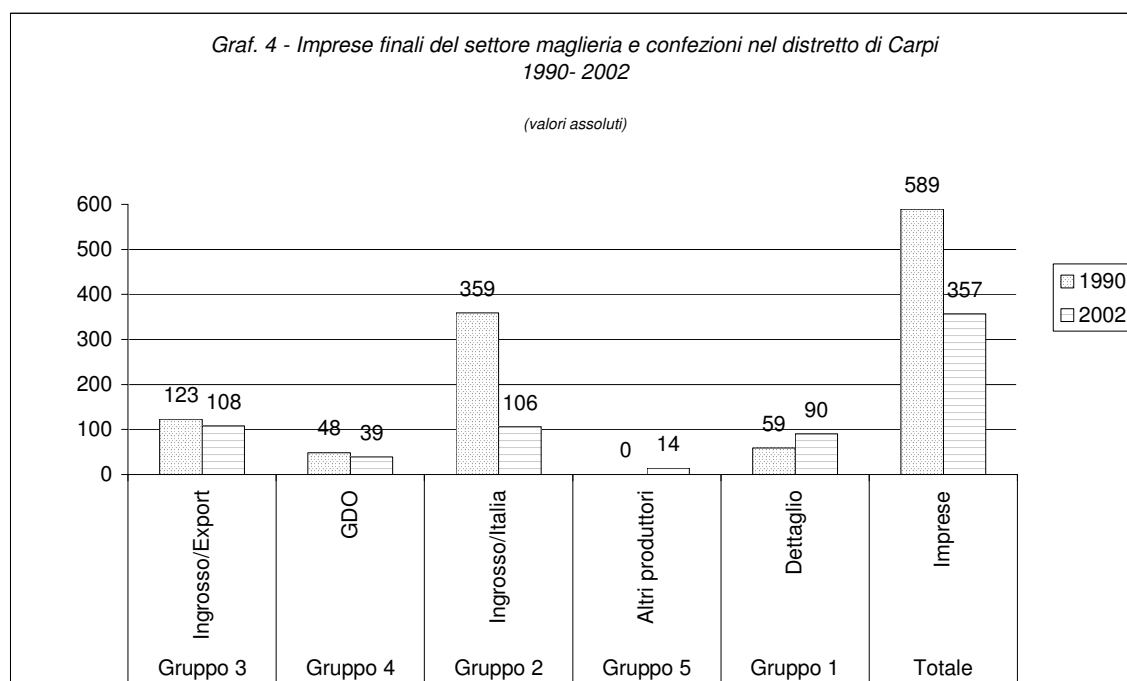
In generale, il confronto 1990-2002 mostra una aumentata diversificazione delle strategie aziendali e una conseguente maggiore varietà dei tipi di imprese. Nel 1990 le imprese finali del distretto erano molto più simili fra loro: il 60,9% apparteneva ad un solo tipo (gruppo 2). Nel 2002 troviamo tre tipi che ne raggruppano da un terzo a un quarto del totale delle imprese: il gruppo 2, con il 29,7%; il gruppo 3, con il 30,2%, il gruppo 1 con il 25,3%.

In termini di fatturato, da una prevalenza delle imprese del tipo 2 che nel 1990 sviluppavano il 49,9% del valore della produzione del distretto, si è passati, nel 2002, ad una prevalenza del gruppo 1 che ne sviluppa il 40,7% (tab. 13).

Tabella 13 – La dimensione dei gruppi di imprese finali individuati nel settore maglieria e confezioni nel distretto di Carpi, 1990-2002 - Valori riferiti all'universo delle imprese

	Gruppo 3		Gruppo 4		Gruppo 2		Gruppo 5		Gruppo 1		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
	riga	riga	riga	riga	riga	riga	riga	riga	riga	riga	riga	riga
<i>Imprese</i>												
1990	123	20,9	48	8,2	359	60,9	-	-	59	10,1	589	100
2002	108	30,2	39	11,1	106	29,7	14	3,8	90	25,3	357	100
<i>Addetti</i>												
1990	1064	14,0	527	6,9	4059	53,4	-	-	1952	25,7	7603	100
2002	511	12,6	656	16,1	1023	26,9	206	5,1	1596	39,3	4061	100
<i>Fatturato (mln euro 2002)</i>												
1990	158	12,1	102	7,8	651	49,9	-	-	394	30,2	1305	100
2002	128	12,5	141	13,8	298	29,1	39	3,8	417	40,7	1023	100
<i>Addetti per impresa</i>												
1990		8,7		11,0		11,3		-		32,9		12,9
2002		4,8		16,6		10,2		15,1		17,7		11,4
<i>Fatturato per impresa (mln euro 2002)</i>												
1990		1,3		2,1		1,8		-		6,7		2,2
2002		1,2		3,6		2,8		2,9		4,6		2,9

Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi



Fonte: ns. elaborazioni su dati dell'Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Per completare il quadro relativo al mutamento dei comportamenti delle imprese nel corso del decennio si è tentato il medesimo esercizio sulle imprese di subfornitura. I risultati, tuttavia, sono meno interessanti e, di seguito, non verranno riportati.

Ai fini di questa nota è sufficiente rilevare che le imprese di subfornitura si suddividono in tre gruppi.

Un primo gruppo è costituito da imprese con un numero di addetti superiore alla media, sono specializzate in due o tre fasi di lavorazione, producono principalmente su commessa di imprese localizzate in altre regioni e usufruiscono, a loro volta, di altri subfornitori. Queste imprese – pari a circa il 3-4% del totale – operano, in sostanza, come subfornitori di “primo livello” organizzando la produzione dei fornitori di “secondo livello” e garantendo al committente un prodotto sostanzialmente finito. Come si comprende, il confine tra queste imprese e le imprese finali che producono prevalentemente su ordini di altre imprese (il gruppo 5 di cui si è detto) è assai labile. Considerare insieme i due gruppi porta a ritenere prossimo all’8% il gruppo delle imprese che, nel distretto, operano su commessa di altre imprese finali localizzate in altre aree. Se e in che misura, l’andamento congiunturale sfavorevole condizioni le dimensioni di questo gruppo o, piuttosto, sia in atto un mutamento di struttura che fa emergere nel distretto un gruppo non trascurabile di imprese che operano come “*make-to-order*” nei confronti di altri produttori localizzati altrove, è questione interamente aperta.

Un secondo gruppo – che include il 5-6% dei subfornitori – è formato da imprese piccolissime e monofase che producono su commessa di altri subfornitori, quasi sempre di uno soltanto: si tratta del “secondo livello” di cui si è appena detto.

Il terzo gruppo, infine, - che comprende il 90% delle imprese di subfornitura - include i subfornitori tipici del distretto di Carpi: imprese specializzate per fase, con una dimensione media di 3-4 addetti, che producono principalmente su ordini delle imprese finali locali, senza vincolare la capacità produttiva agli ordini di un singolo produttore. All’interno di questo gruppo le differenze sono molto profonde a seconda della loro capacità, specializzazione (roccatura, tessitura, taglio, confezione, stiro, ecc.) e fascia di mercato.

A titolo di esempio si possono prendere a riferimento le imprese di tessitura e le imprese di confezione. Le imprese di tessitura – insieme alle imprese finali che eseguono la progettazione e lo sviluppo dei prototipi – sono quelle nelle quali si concentrano le competenze “chiave” dei produttori di Carpi. Anche se non mancano esempi di crisi aziendali e fallimenti, questi subfornitori sono relativamente protetti dalla concorrenza di imprese localizzate in altre aree, meno dotate da un punto di vista tecnologico e meno capaci di eseguire produzioni di alta qualità e in serie corte. Il quadro è assai diverso per le imprese di confezione e, più in generale, per le imprese che eseguono fasi a più alta intensità di lavoro. Queste, diversamente dalle prime, sono fortemente esposte alla concorrenza di prezzo dei subfornitori localizzati nel Mezzogiorno e di laboratori della comunità cinese che fanno la loro comparsa a Carpi verso la fine degli anni Novanta. In riferimento alle specializzazioni caratteristiche, nel 2002, nel distretto e nei comuni vicini, si contano 127 imprese con titolari stranieri, e regolarmente iscritte agli albi camerati. Di queste la gran parte (106) sono di proprietà di imprenditori e artigiani cinesi.⁷ Ad esse se ne aggiungono sicuramente altre che operano in modo totalmente sommerso. Se si considera che le imprese di confezione presenti a Carpi nel medesimo anno sono circa 200, è evidente che il fenomeno ha dimensioni tutt’altro che trascurabili. Non è forse azzardato presumere che circa la metà delle lavorazioni di confezione – in termini di quantità - faccia capo, in forme più o meno sommerse, alla comunità cinese. I lavoratori cinesi, d’altra parte, non solo costano poco, ma sono veloci, affidabili, disposti a lavorare intensamente e molto a lungo, e ragionevolmente addestrati per le produzioni di fascia media. Molti, a quanto è dato sapere, hanno storie di immigrazione in altre aree specializzate e provengono da regioni con una tradizione manifatturiera nell’abbigliamento. Un fenomeno analogo, sebbene di dimensioni assai più modeste, riguarda le stierie gestite da pakistani.

La diffusione di queste imprese ha, per il sistema locale, implicazioni contraddittorie. Per un verso garantisce un’offerta di lavoro nella manifattura per la quale l’offerta “autoctona” dei giovani è insufficiente o non disponibile. In questo senso, la concorrenza di prezzo nei confronti dei fornitori del Mezzogiorno consente di riattrarre nel distretto, o nelle aree circosvicine, lavorazioni prima commissionate a fornitori localizzati nelle regioni meridionali. Per altro verso, e per le medesime ragioni, tende a “spiazzare” i laboratori tradizionali e coorti di lavoratrici non più giovani e ancora impegnate in queste lavorazioni. Più in generale, accresce un’area “grigia” di lavoro irregolare o semiregolare, con effetti negativi sugli standard salariali e di lavoro. Il deterioramento, almeno potenziale dei “*labour standards*” e il fatto che la comunità cinese sia assai poco aperta a contaminazioni esterne, possono avere un ulteriore effetto: le regole e le norme sociali che hanno consentito relazioni cooperative tra le imprese e all’interno delle imprese possono diventare, esse stesse, assai più difficili da identificare e praticare.

4. Conclusioni

Nell’ultimo decennio l’industria della maglieria e dell’abbigliamento di Carpi ha subito un fortissimo ridimensionamento in termini di quantità prodotte, occupazione e quote di mercato sia in rapporto a produttori di altri paesi, sia in rapporto ad altri sistemi produttivi italiani.

In questo processo, non si osservano fenomeni di concentrazione industriale significativi, con ingressi di grandi imprese da altre aree o lo sviluppo di imprese di grandi dimensioni. Anche se un nucleo di imprese medie può forse trovarsi oggi nelle condizioni di sostituire le imprese storiche di dimensioni maggiori, la struttura industriale continua ad essere polverizzata. Il sistema produttivo conserva una struttura poliarchia, in cui le imprese leader sono sostanzialmente assenti. Non si osserva, in altre parole, l’emergere di strutture e relazioni gerarchiche tra le imprese identificabile, invece, in altri distretti industriali italiani. Né vi è evidenza di quei processi di *downgrading* funzionale

⁷ Alla stessa data, in provincia di Modena, le imprese con titolari stranieri e specializzazione nella maglieria e nell’abbigliamento sono 260, di cui 230 cinesi. A livello provinciale il primo comune, in termini di numerosità di imprese e situato ai confini del distretto, è Mirandola, con 60 imprese con titolari cinesi.

delle imprese osservato altrove. Che tutto questo sia bene o che sia male è da vedere. Il dato di fondo è che, al più, di questi fenomeni vi sono segnali molto deboli.

Carpi e le sue imprese hanno reagito alla crisi in altro modo: con un miglioramento della qualità e della gamma dei prodotti, diversificando i clienti e i canali di vendita, cercando nuovi mercati e nuove fonti di lavoro.

In questo senso, e diversamente da altri sistemi produttivi e attori dell'industria italiana della moda, almeno sul mercato del prodotto, Carpi *non diventa globale*: fino ad oggi, la delocalizzazione verso l'estero è assai più contenuta che in Veneto o nella stessa Lombardia e nelle Marche e le imprese hanno un livello di internazionalizzazione della produzione basso in termini di investimenti esteri diretti, decentramento internazionale e ricorso a forme di traffico di perfezionamento passivo. La dimensioni assai piccola delle imprese, il tipo e la qualità del prodotto, la produzione su serie cortissime e i tempi molto brevi di risposta al mercato rendono questa strategia non praticabile per la gran parte delle imprese. Nondimeno Carpi continua a vendere a un bel pezzo di mondo cose che piacciono.

In sede di conclusioni si pone un ovvio interrogativo. Il problema, in modo del tutto convenzionale, può essere formulato come segue. Le scelte delle imprese hanno il fiato corto, dettate più dalla necessità che dalla lungimiranza, oppure sono praticabili nel lungo termine? I più pensano che scelte quali quelle descritte in precedenza non bastino. Produrre buone cose senza controllare il mercato del prodotto, si argomenta, non basta. Altri imparano (o impareranno molto rapidamente) a produrre le stesse merci sempre meglio e a costi più bassi. I *competitors* dei paesi emergenti e con buone capacità finiranno inevitabilmente per spazzar via le produzioni tradizionali del vestire. A fronte di questo, importare dal mondo lavoro a basso costo è solo un temporaneo e problematico palliativo. O le imprese crescono (e acquisiscono il controllo dei canali di vendita e del mercato) o il sistema produttivo può sopravvivere soltanto come centro manifatturiero controllato dai grandi *brands* o dalle grandi catene di distribuzione. L'altra via di uscita, spesso complementare, e che altrettanto spesso viene suggerita, è il riorientamento verso produzioni più standardizzate e il contemporaneo ricorso in forma massiccia al decentramento internazionale per i prodotti e le lavorazioni a più alto contenuto di lavoro. Ma se niente di tutto questo accade, si sostiene, il distretto, nelle forme in cui lo conosciamo oggi, è destinato a un inarrestabile declino. Chi sostiene questo forse vede lontano. In questa prospettiva non vi è una via di uscita: Carpi, o quello che ne rimarrà, potrà essere la sartoria/maglieria d'Italia rideclinata nel nuovo millennio per pochi e sfiziosi consumatori.

Chi scrive, al contrario, pensa che siano possibili anche esiti differenti. All'estremo opposto, infatti, Carpi, anche se certamente su scala più ridotta che nel recente passato, ma mantenendo sostanzialmente invariate alcune delle sue caratteristiche, può continuare a servire gli usuali mercati e inserirsi in mercati nuovi aperti dai grandi *brands*, offrendo prodotti di qualità a consumatori non necessariamente legati a produzioni di marca. Nulla esclude che le imprese leader e i *brands* aprano nuovi mercati e che, nel far questo, creino opportunità alle produzioni e alle imprese distrettuali, anche alle più piccole e a quelle con legami più deboli con il consumatore finale. Questo, di fatto, è quanto già accade con imprese più note presenti nel tessuto regionale.

A questo livello, in non pochi casi, l'azione collettiva e le stesse politiche industriali a livello locale possono creare connessioni con i nuovi mercati. In questo senso la risposta al quesito che si è posto in precedenza è interamente aperta. Le dimensioni del sistema locale e la capacità di risposta delle imprese nell'ultimo decennio giustificano pienamente che la partita venga giocata.

Bibliografia di riferimento

- Alberti F., 2003, "The Crisis of the Industrial District of Como: a Longitudinal Analysis", Presentato al convegno "Clusters, industrial districts and firms: the challenge of Globalization", Modena, 12-13 Settembre.
- Amighini A., Rabellotti R., 2003, "The Effect of Globalization on Italian Industrial Districts: Evidence from the Footwear Sector", Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Baracchi M., Bigarelli D., Colombi M., Dei A., 2001, *Modelli territoriali e modelli settoriali, Un'analisi della struttura produttiva del tessile abbigliamento in Toscana*, Quaderni Iris, Rosenberg & Sellier.
- Basile R., Giunta A., 2003, "Things Change. Internationalization and Competitive Advantage of Industrial Districts: an Empirical Analysis", Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Bianchi A., 2003, "Industrial Reshaping and International Production: the Italian Garment Industry and its Linkages with Morocco, Romania, and Turkey", Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Bigarelli D., Crestanello P., 1994, *The changes in the knitwear-clothing district of Carpi during the 1980s*, in *Entrepreneurship & Regional Development*, n. 6.
- Bigarelli D., 2000, *Strategie commerciali e internazionalizzazione produttiva nel distretto di Carpi negli anni '90*, in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, Ins-Edit, Ge.
- Bigarelli D., 2002, *L'industria dell'abbigliamento in Emilia-Romagna*, Milano, Angeli.
- Bigarelli D., 2003, *Strumenti per l'analisi del cambiamento nei sistemi produttivi: l'Osservatorio del tessile-abbigliamento*, Sviluppo locale, vol. X n. 22, Rosenberg&Sellier, To.
- Brusco S., Bigarelli D., 1992, *Osservatorio del settore tessile abbigliamento in Emilia Romagna*, Primo rapporto, Quaderno di ricerca n. 7, Regione Emilia Romagna, Bo.
- Brusco S., Bigarelli D., 1995, "Struttura industriale e fabbisogni formativi nei settori della maglieria e della confezione in Italia. Un'analisi per regione", in *Rivista italiana di economia*, numero 0.
- Crestanello P., 1999, *L'industria veneta dell'abbigliamento - Internazionalizzazione produttiva e imprese di subfornitura*, Milano, Angeli.
- Crestanello P., Dalla Libera P. E., 2003, "International Delocalization of Production: the Case of the Fashion Industry of Vicenza", Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Giardino R., 2003, *Rapporto economico sulla provincia di Modena*, Modena, Camera di Commercio, Industria e Artigianato, Ufficio Studi.
- Giuliani E., Pietrobelli C., Rabellotti R., 2003, *Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters*, Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Guido G., 2003, "Clusters and Strategic Requirements in Southern Italy Footwear District Firms", Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Labory S., 2003, *Large and Small Firms in the Italian Fashion Industries*, Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Maccarini M.E., Scabini P., Zucchella A., 2003, *Internationalization Strategies in Italian District-based Firms: Theoretical Modeling and Empirical Evidence*, Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Marchi G., Nardin G., (a cura di), 1997, *Piccole imprese e grande distribuzione nel mercato europeo dell'abbigliamento*, Milano, Angeli.
- Marchi G., Solinas G., 2003 "I distretti industriali: strategie e comportamenti. Appunti per una discussione", Modena (mimeo).
- Paniccia I., 2003, "Structural Features and International Performance of Industrial Districts", Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Parolini C., Visconti F., 2003, "Footwear Manufacturing Districts: The Effects of Internationalization, delocalization and New Technologies", Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Pepe C., Musso F., 2003, "The International Opening of Small District Firms: Flexibility vs. Consolidation in Channel Relations", Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Pezzetti R., Primavera S., 2003, *The Internationalization of Italian Industrial District Firms in Mexico: the Results of an Empirical Investigation*, Presentato al convegno "Clusters", cit.
- Provincia di Modena, 2004, *Scenari di previsione e dinamiche competitive per l'economia modenese*, Modena.

- R&I, 2002, *Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi*, Sesto Rapporto, Comune di Carpi, Provincia di Modena, Camera di Commercio di Modena.
- R&I, 2004, *Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi*, Settimo Rapporto, Comune di Carpi, Provincia di Modena, Camera di Commercio di Modena.
- Saviolo S., Testa S., *Le imprese del sistema moda*, Etas Libri, Mi, 2000.
- Tattara G., 2003, *Piccole imprese venete a Timisoara. Terzismo povero o frammenti di un promettente sviluppo?* (mimeo).
- Zagnoli P., 2003, "Global Brand and Local Impact: Division and Recomposition of Knowledge among Firms in the Local Productive System", Presentato al convegno "Clusters", cit.