

Daniela Bigarelli e Monica Baracchi

Il cambiamento nel distretto di Carpi negli anni Duemila

1. Introduzione

Il tema della trasformazione dei distretti industriali costituisce un terreno di confronto importante per approfondire la conoscenza dei mutamenti dell'economia italiana in questa fase di rapida globalizzazione.

In Italia, il dibattito recente ha posto l'accento sul ruolo di traino e di innovazione assunto dalle medie imprese industriali, considerate il modello emergente del capitalismo italiano, contrapponendole spesso al distretto industriale, ritenuto ormai da tempo un modello in declino.

Queste considerazioni si collegano direttamente al tema della specializzazione dell'industria italiana nelle produzioni tradizionali, tipiche di numerosi distretti industriali, sulle quali è più forte la concorrenza dei paesi emergenti. Questa specializzazione viene indicata come causa della crescita limitata dell'economia italiana e della flessione della quota delle esportazioni italiane sul mercato mondiale.

La scelta di Carpi per analizzare il cambiamento di un distretto assume un significato particolare in quanto Carpi ha una lunga tradizione manifatturiera e una specializzazione nell'industria della maglieria e dell'abbigliamento¹, uno dei settori più esposti alla concorrenza dei paesi emergenti e ai processi di internazionalizzazione.

Carpi rappresenta un caso interessante per conoscere le trasformazioni di un sistema produttivo di piccole e medie imprese specializzate in un settore tradizionale tipico del *made in Italy*. L'industria della maglieria e dell'abbigliamento in questo distretto ha visto la sua massima espansione negli anni Settanta ed Ottanta, mentre dai primi anni Novanta ha subito un forte ridimensionamento². Essa rimane, tuttavia, ancora oggi l'industria

¹ L'Istat, sulla base dei dati censuari 2001, riconosce Carpi come distretto industriale specializzato nel tessile-abbigliamento (Istat, 2005).

² Per un'analisi del distretto di Carpi negli anni Ottanta si veda Brusco, Bigarelli e Crestanello (1991) e Bigarelli e Crestanello (1994); negli anni Novanta Bigarelli (2000b, 2002 e 2003) e Bigarelli e Solinas (2003).

prevalente del distretto, affiancata da sempre da industrie meccaniche e biomedicali, e da un settore di servizi a queste industrie collegato.

Il lungo processo di ridimensionamento dell'industria della maglieria e dell'abbigliamento aveva portato a considerare ineluttabile il declino di questo distretto e la scomparsa di questo settore, ma negli anni Duemila Carpi rivela una capacità di recupero del tutto inaspettata, frutto della trasformazione di una parte delle imprese locali. I distretti industriali cambiano e Carpi ne è un esempio.

2. Crescita e internazionalizzazione: la trasformazione del sistema produttivo locale

Negli anni Duemila, l'analisi dell'evoluzione del settore maglieria e confezione³ nel distretto di Carpi⁴ contiene elementi di grande interesse. Dopo un lungo periodo di costante diminuzione del fatturato, durato un quindicennio, si verifica un'inversione di tendenza, con il fatturato di nuovo in crescita, a fronte di un ulteriore calo del numero di imprese e di occupati nel manifatturiero (fig. 1). L'aspetto rilevante è che questa dinamica riporta il valore della produzione (a prezzi costanti) a quello che era nei primi anni Novanta, prima della crisi del 1993. Un valore della produzione simile, realizzato oggi con la metà degli addetti.

³ L'articolo contiene una sintesi dei risultati del 9° Rapporto dell'Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi (R&I s.r.l., 2009). L'Osservatorio, ideato da Sebastiano Brusco e promosso dal Comune di Carpi, realizza, dal 1990, indagini periodiche per monitorare i cambiamenti del sistema produttivo locale, utilizzando un campione statisticamente significativo di imprese che consente il riporto dei dati campionari all'universo delle imprese attive. Per un'analisi della metodologia di campionamento si veda Lalla (1992) e delle caratteristiche dell'Osservatorio Bigarelli (2003). La stessa metodologia è stata utilizzata in alcune regioni italiane (Baracchi, Bigarelli e Brusco, 1995), (Brusco e Bigarelli, 1995a, 1995b e 1997), (Bigarelli, 2000a, 2002); e in altri distretti industriali (Baracchi, Bigarelli, Colombi, Dei, 2001).

⁴ Il distretto di Carpi è localizzato in Emilia Romagna ed è formato dai comuni di Carpi, Cavezzo, Concordia, Novi e S. Possidonio. Quest'area territoriale, definita il "cuore del distretto", ha una elevata specializzazione settoriale, mentre altri comuni limitrofi, della provincia di Modena e di Reggio Emilia, ne costituiscono la "periferia" essendo caratterizzati da un minor grado di specializzazione settoriale. I dati riportati in questo articolo si riferiscono al "cuore del distretto" che raccoglie oltre la metà delle imprese operanti in provincia di Modena e un quinto di quelle attive in Emilia-Romagna.

Il forte recupero sul fronte del fatturato è legato all'importante trasformazione avvenuta negli anni Duemila. Le imprese del distretto si sono riposizionate su fasce di mercato a maggiore valore aggiunto, soprattutto nella fascia medio-alta e alta, con una conseguente riduzione delle quantità prodotte, realizzando consistenti investimenti nella ricerca sul prodotto, nel marchio e nelle reti distributive.

Protagonista di questa trasformazione è un nucleo di imprese emergenti, gestite da una nuova generazione di imprenditori, che ha saputo acquisire una visibilità sul mercato che non ha mai caratterizzato le imprese locali. Le ragioni delle brillanti performance del fatturato del distretto risiedono quindi nella capacità di una parte delle imprese di innovarsi completamente, investendo nelle attività a valle della filiera (distribuzione, comunicazione, marketing, ecc.), da sempre punto debole delle imprese locali.

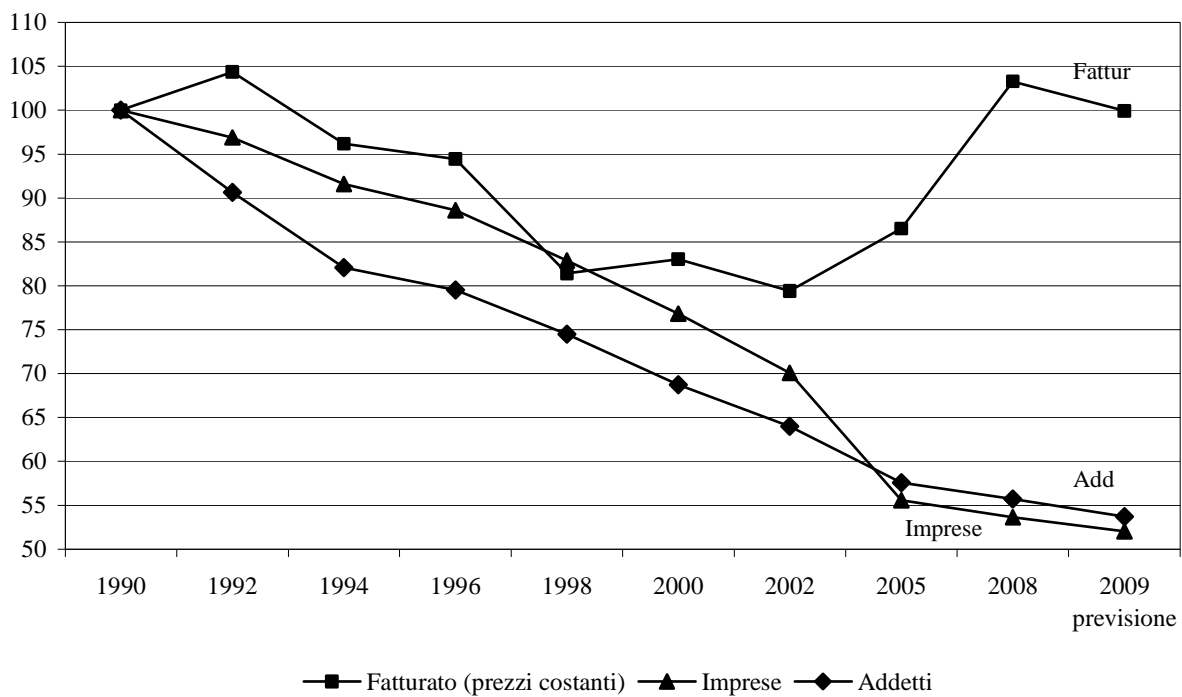


Fig. 1
Dinamica del settore maglieria e confezione nel distretto di Carpi, 1990-2009
(numeri indice 1990=100)

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi.

La crescita del fatturato è avvenuta senza occupazione aggiuntiva nell'industria a livello locale. Il continuo calo dell'occupazione manifatturiera, anche se meno accentuato rispetto ai periodi precedenti, è legato a diversi fattori. Innanzitutto, al processo di selezione delle imprese, sia tra le imprese che operano per il mercato finale sia tra quelle di subfornitura, che continua a ridurre il numero e l'occupazione. A questo si è aggiunto il fenomeno delle delocalizzazioni in paesi esteri a basso costo delle serie di produzione più lunghe, anche se la produzione del distretto rimane una produzione prevalentemente *made in Italy*. Oltre a ciò si deve ricordare l'insediamento nel distretto, e nelle aree limitrofe, di laboratori di subfornitura gestiti da imprenditori di etnia cinese, che lavorano come la subfornitura locale sulle piccole serie di produzione e che attraverso l'utilizzo di lavoro irregolare hanno creato un'ampia area di lavoro sommerso.

Per queste ragioni alla crescita del fatturato del distretto non ha corrisposto un aumento dell'occupazione manifatturiera locale, o almeno di quella regolare (tab. 1). Il distretto di Carpi è sempre più un sistema produttivo aperto verso l'esterno e l'aumento degli occupati nelle imprese di successo, concentrato nelle funzioni terziarie, non compensa la perdita di posti di lavoro, a livello locale, nelle attività produttive di trasformazione.

Gli anni Duemila rappresentano una fase di discontinuità nel percorso di evoluzione del distretto. E' quindi importante approfondire le caratteristiche delle imprese protagoniste del cambiamento e le trasformazioni avvenute nell'organizzazione del distretto, per delineare il nuovo profilo del sistema produttivo locale.

Tab. 1
Il distretto di Carpi: imprese finali e di subfornitura, 1990-2008
(valori riferiti all'universo delle imprese)

Imprese	1990		2000		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Imprese						
Imprese finali	589	26,1	353	20,3	314	27,1
Imprese di subfornitura	1.669	73,9	1.382	79,7	896	72,9
Totale	2.258	100,0	1.735	100,0	1.210	100,0
Addetti						
Imprese finali	7.603	54,3	4.413	45,8	3.750	50,1
Imprese di subfornitura	6.402	45,7	5.214	54,2	3.734	49,9
Totale	14.005	100,0	9.627	100,0	7.484	100,0

¹ Escludono l'occupazione sommersa in imprese di subfornitura straniere localizzate nel distretto che si stima sia di circa 800 addetti.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi.

3. Le strategie delle imprese finali⁵

3.1 Crescita dimensionale delle piccole e medie imprese

In continuità con le tendenze di lungo periodo, le imprese finali del distretto diminuiscono ulteriormente. La flessione registrata negli ultimi anni risulta tuttavia di intensità più moderata rispetto ai primi anni Duemila, mentre il tratto comune riguarda la particolare selezione che ha colpito le imprese di più piccole dimensioni.

⁵ Le imprese finali (o conto proprio) progettano e commercializzano il prodotto, acquistano le materie prime e coordinano la produzione che generalmente viene affidata a imprese di subfornitura. Sono le imprese che operano direttamente sul mercato finale e che hanno la proprietà industriale del prodotto.

La diminuzione delle imprese, dell'occupazione e del fatturato si concentra infatti nelle imprese della classe 1-9 addetti. Le imprese finali di questo tipo perdono peso all'interno del distretto, sia per il processo di selezione subito, sia per la crescita di alcune, transitate nella classe di addetti superiore, e sia per la performance particolarmente brillante di una parte delle imprese di maggiori dimensioni. Le imprese finali che hanno visto crescere maggiormente il fatturato e l'occupazione, sebbene siano diminuite di numero, sono le imprese con 50 e più addetti, seguite da quelle della classe 10-49 occupati, che aumentano anche di numero per la crescita dimensionale di imprese provenienti dalla classe più piccola.

Gli effetti di queste dinamiche si traducono nel significativo rafforzamento dimensionale delle imprese di più elevate dimensioni (50 addetti e oltre) e nell'aumento del grado di concentrazione della produzione del distretto⁶. Il sistema produttivo locale rimane comunque caratterizzato dalla netta prevalenza di imprese finali di piccola taglia (il 57,5 per cento ha un fatturato inferiore a 1,25 milioni di euro) e in termini di fatturato la quota prevalente della produzione è sviluppata dalle imprese della classe 10-49 addetti. Le imprese finali che incrementano il loro peso sono tuttavia quelle più strutturate: le imprese con 50 e più addetti (9 imprese che sviluppano il 35,5 per cento del fatturato del distretto)⁷ e quelle con fatturati superiori ai 10 milioni di euro (21 imprese che sviluppano il 63,9 per cento del fatturato del distretto)⁸.

Nel distretto anche le imprese finali di maggiori dimensioni rientrano all'interno della categoria delle medie imprese, secondo la definizione data da Mediobanca⁹. Le medie imprese, così definite, sono soltanto otto¹⁰ e

⁶ Le prime 15 imprese del distretto per valore del fatturato sono rappresentate da: Liu Jo, Champion, Blufin, Denny Rose, Gaudi Trade, Spazio Sei, Light Force, Luca Maglierie, Via delle Perle, Olmar e Mirta, Spazio Blu, Lormar, Baroni, Wanda Mode, One by One.

⁷ Di queste 9 imprese, 2 appartengono alla classe 250-499 addetti e 7 alla classe 50-249 addetti.

⁸ Nel distretto la presenza di gruppi d'impresa è limitata, sebbene in crescita, e tra questi prevalgono aggregazioni di tipo informale rispetto a gruppi formali. Di gruppi formali fanno parte meno di una decina di imprese che pesano per un 20 per cento sul fatturato complessivo del distretto, con una prevalenza di gruppi di piccole dimensioni con sede nel distretto.

⁹ Mediobanca definisce medie imprese, le società di capitali con un'occupazione compresa fra i 50 e i 499 dipendenti e un fatturato fra i 13 e i 290 milioni di euro.

sviluppano il 22,4 per cento del fatturato complessivo. Il sistema produttivo locale risulta quindi formato da un nucleo molto consistente di piccole imprese (10-49 addetti), anche se non piccolissime, che in questi anni sono state capaci di crescere e di rafforzare la propria posizione sul mercato (tab. 2).

L'analisi delle variazioni di fatturato delle imprese finali mostra una netta polarizzazione, all'interno di tutte le classi dimensionali, tra imprese con fatturati cresciuti a doppia cifra e imprese con perdite di analoga entità¹¹. Performance così differenziate e divergenti confermano la presenza di una varietà di tipi d'impresa. Questa evidenza suggerisce la necessità di approfondire l'analisi per capire, al di là dell'aspetto dimensionale, quali scelte hanno premiato le imprese finali del distretto.

¹⁰ Delle 9 imprese con più di 50 addetti, una non rientra nella definizione di media impresa data da Mediobanca avendo un fatturato inferiore alla soglia dei 13 milioni di euro.

¹¹ Tra il 2005 e il 2008, il 39 per cento delle imprese finali ha avuto un incremento del fatturato a due cifre, mentre il 33,2 per cento una flessione di intensità simile.

Tab. 2
 Il distretto di Carpi: la dimensione delle imprese, 2008
 (valori riferiti all'universo delle imprese)

Classe di addetti	Imprese		Addetti		Fatturato	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Imprese finali						
1-9 addetti	193	61,4	760	20,3	114	8,5
10-49 addetti	112	35,7	2.002	53,4	750	56,0
50 e oltre	9	2,9	988	26,3	474	35,5
Totale	314	100,0	3.750	100,0	1.338	100,0
Imprese di subfornitura						
1-9 addetti	820	91,5	2.381	63,8	83	48,6
10-49 addetti	74	8,3	1.208	32,3	76	44,5
50 e oltre	2	0,2	145	3,9	12	6,9
Totale	896	100,0	3.734¹	100,0	170	100,0

¹ Escludono l'occupazione sommersa in imprese di subfornitura straniere localizzate nel distretto che si stima sia di circa 800 addetti.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi.

3.2 Qualificazione del prodotto e investimento sul marchio

3.2.1 I prodotti realizzati

L'analisi della gamma dei prodotti offerti dalle imprese finali del distretto conferma la prevalenza della confezione su tessuto, rispetto alla maglieria esterna (tab. 3) che, da alcuni anni, pur rappresentando la specializzazione originaria del sistema produttivo locale, non è più la produzione principale¹². Il distretto offre attualmente una gamma di

¹² I dati relativi alle esportazioni provinciali confermano la perdita di competitività del comparto della maglieria. Dal 2000 ad oggi, Modena scende dal 3° al 5° posto nella graduatoria delle province italiane per valore delle

prodotti molto più ampia, rispetto al passato, che comprende un insieme di produzioni in grado di soddisfare le diverse esigenze del consumatore (pantaloni, gonne, abiti, giacche, cappotti, impermeabili, maglie, intimo, mare, ecc.), attraverso una elevata varietà di stili (elegante-raffinato, giovane e di tendenza, casual-sportivo, ecc.).

Le imprese finali che incrementano maggiormente il loro peso sono quelle definite pluricomparto¹³, e cioè le imprese in grado di offrire una gamma di prodotti completa (sia di capi in maglia sia di capi in tessuto), assicurando al consumatore di riferimento il cosiddetto *total look*.

E' importante ricordare che la produzione del distretto è prevalentemente destinata al consumatore donna (tab. 2) e, pur essendo aumentato il fatturato dei prodotti destinati all'uomo e al bambino, negli ultimi anni il peso dell'abbigliamento femminile, caratterizzato da una elevata variabilità della moda, è cresciuto ulteriormente.

L'ampliamento e la differenziazione della gamma dei prodotti; l'orientamento verso fasce di consumatori più giovani rispetto al passato, compreso il bambino¹⁴ trainato dal successo delle linee destinate agli adulti; la maggiore segmentazione dell'offerta in termini di stili e contenuto moda, hanno modificato profondamente la produzione offerta dalle imprese del distretto. Carpi non è più il distretto della maglieria, ma dell'abbigliamento in generale.

3.2.2 Il posizionamento sul mercato

Le imprese finali del distretto hanno intrapreso da lungo tempo un processo di progressiva qualificazione del prodotto, attraverso rilevanti investimenti nella ricerca stilistica, nell'immagine e nella qualità delle produzioni. Questa tendenza si è rafforzata ulteriormente negli anni più recenti attraverso un incremento del peso dei prodotti di fascia alta e medio-alta che, insieme, raggiungono i due terzi del fatturato complessivo del distretto.

esportazioni di maglieria, mentre sale dall'8° al 6° posto per le esportazioni di prodotti della confezione su tessuto.

¹³ Le imprese finali pluricomparto sono prevalentemente imprese della confezione su tessuto che hanno integrato la gamma con prodotti della maglieria.

¹⁴ Nel distretto si è formato un nucleo di imprese specializzate nelle produzioni per bimbo di fascia alta.

Il riposizionamento su fasce di mercato meno esposte alla concorrenza di prezzo riguarda l'insieme dei prodotti offerti dal distretto, anche se alcune differenze interne rimangono presenti. I prodotti della confezione su tessuto, caratterizzati da una maggiore crescita, hanno un posizionamento più elevato di quelli della maglieria, soprattutto per il peso superiore della produzione di fascia alta, mentre nella maglieria esterna, pur prevalendo prodotti di fascia medio-alta, risulta relativamente più ampia la fascia media.

L'analisi del posizionamento delle imprese finali, in relazione alla dimensione d'impresa, rivela che al crescere delle dimensioni aumenta la quota di produzione di fascia alta. Le imprese di maggiori dimensioni hanno infatti un posizionamento mediamente più elevato rispetto alle piccole imprese, anche se non mancano imprese di piccole dimensioni, sia nella classe 1-9 addetti che nella classe 10-49 occupati, che realizzano prodotti di fascia alta.

Le imprese che presentano il posizionamento di mercato più differenziato al proprio interno sono quelle di minori dimensioni e in particolare le imprese di maglieria. In questo nucleo di aziende, convivono imprese posizionate sia sulla fascia medio-bassa e bassa del mercato sia imprese che operano sulla fascia media, medio-alta e alta e che costituiscono il gruppo prevalente. Complessivamente, nel distretto la produzione di fascia bassa e medio-bassa è tuttavia marginale e negli ultimi anni ulteriormente in flessione.

Il posizionamento di mercato raggiunto dalle imprese finali del distretto rappresenta un elemento importante nello spiegare la performance del fatturato registrata negli anni più recenti, alla quale corrisponde, come vedremo fra poco, una efficace politica di marchio. La crescita del fatturato registrata nel distretto è infatti attribuibile prevalentemente alla crescita delle produzioni di fascia alta e medio-alta.

3.2.3 Il ruolo dei marchi

Le imprese finali del distretto vendono la parte prevalente della produzione apponendo un proprio marchio sul prodotto (tab. 3). L'utilizzo di un marchio o di più marchi propri è una strategia largamente diffusa tra le imprese locali già negli anni Novanta, ma in quel periodo la maggior parte dei marchi non aveva una visibilità sul mercato e un riconoscimento forte da parte del consumatore finale.

Negli anni più recenti, invece, un nucleo di nuove imprese ha perseguito con determinazione una strategia di comunicazione basata su rilevanti investimenti nel marchio e nell'immagine delle collezioni, grazie alla quale i marchi proposti hanno acquisito una elevata visibilità, innanzitutto sul mercato interno e poi sui mercati internazionali, affermandosi presso i consumatori finali.

E' a questo nucleo, composto da poco più di una dozzina di imprese, che si deve prevalentemente l'aumento del fatturato del distretto, mentre il resto della produzione ha subito una flessione. Il peso da esse assunto sale quindi significativamente, arrivando a rappresentare la metà del fatturato complessivo del sistema produttivo locale. La presenza di queste imprese è particolarmente diffusa nel comparto della confezione, dove il fatturato sviluppato da marchi e griffe locali a elevata visibilità raggiunge il 74,7 per cento del totale. Le imprese di maglieria che hanno perseguito strategie simili sono, invece, un numero molto limitato e il fatturato corrispondente a propri marchi a elevata visibilità non raggiunge il dieci per cento del totale. I prodotti della maglieria realizzati nel distretto risentono quindi di una immagine meno forte rispetto a quelli della confezione.

Le imprese locali con marchi e griffe a elevata visibilità appartengono sia alla classe 10-49 addetti sia a quella 50 e oltre, ma l'incidenza sul valore del fatturato aumenta al crescere della dimensione d'impresa. Se nelle imprese di maggiori dimensioni (50 addetti e oltre) i marchi locali a elevata visibilità rappresentano l'81,1 per cento del fatturato, nella classe inferiore si attestano sul 40,3 per cento, mentre tra le imprese più piccole (1-9 addetti) nessuna impresa ha marchi di questo tipo.

L'altro aspetto di un certo interesse riguarda le fasce di mercato e i consumatori di riferimento. I marchi e griffe locali a elevata visibilità sul mercato sono presenti sia nelle produzioni di fascia alta e medio-alta sia in quelle di fascia media, anche se con proporzioni diverse. In particolare, nella fascia alta hanno un peso più rilevante, pari all'80,1 per cento del fatturato realizzato con prodotti di questo livello qualitativo, mentre nelle fasce medio-alta e media questi marchi rappresentano poco meno della metà del fatturato complessivo. All'interno della fascia media, le produzioni corrispondenti a marchi locali a elevata visibilità sono le uniche ad avere registrato un incremento di fatturato, a fronte di un calo delle altre produzioni di pari livello qualitativo. Questo dato conferma l'importanza, per tutte le fasce di qualità, della promozione del marchio, oltre che, ovviamente, dell'investimento nella ricerca stilistica sul prodotto.

Tab. 3
 Il distretto di Carpi: specializzazione e posizionamento di mercato, 2008
 (valori riferiti all'universo delle imprese)

Specializzazione	Fatturato %	Posizionamento	Fatturato %
Prodotti realizzati	100,0	Fascia di mercato	100,0
- Maglieria esterna	44,8	- Alta	16,0
- Confezione su tessuto	49,9	- Medio-alta	50,1
- Intimo	4,9	- Media	32,7
- Altro (accessori)	0,4	- Medio-bassa	1,0
		- Bassa	0,3
Consumatore	100,0	Marchi utilizzati	100,0
- Donna	79,1	- Marchi propri	74,3
- Uomo	12,0	- Altri marchi	25,7
- Bambino	7,9		
- Unisex	1,0		
Mercati di sbocco	100,0	Canali distributivi	100,0
- Italia	70,7	- Dettaglio	54,8
- Estero	29,3	- Negozi propri o in franch.	5,1
		- Grande distribuzione	9,2
		- Ingrosso	23,1
		- Altri produttori	4,8
		- Altro	3,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi.

3.3 Potenziamento dell'attività di R&S e progettazione del prodotto

3.3.1 Campionario e staff di ricerca e progettazione

Una caratteristica del distretto è rappresentata dalla capacità di offrire una gamma molto ampia di modelli. Il numero medio di modelli progettati in un anno dalle imprese finali raggiunge dimensioni consistenti e data la presenza di numerose imprese che progettano collezioni (sono oltre trecento le imprese finali), l'insieme dei modelli proposti ai mercati raggiunge proporzioni incredibili: oltre 95mila modelli ogni anno. Il

distretto offre quindi un campionario vastissimo, che difficilmente ha eguali sia in altri sistemi produttivi locali sia nelle imprese di grandi dimensioni.

La capacità creativa rappresenta la forza di questo distretto che si alimenta grazie alla collaborazione di molti protagonisti (stilisti, designer, grafici, progettisti di campionario, modelliste, tessitori, ricamifici, ecc.), interni ed esterni all'impresa finale, che ricercano e progettano nuovi prodotti interpretando le tendenze della moda e le esigenze dei consumatori. Negli anni più recenti, le imprese finali del distretto hanno ulteriormente potenziato gli staff di ricerca e progettazione del prodotto. Gli addetti interni dedicati alla progettazione delle collezioni sono aumentati da 800 a 1.000, rappresentando oggi il 27,3 per cento degli occupati complessivamente presenti nelle imprese finali del distretto; e gli stilisti esterni, utilizzati come consulenti dal 40,9 per cento delle imprese, sono passati da 205 a 252 unità. Le imprese che hanno investito maggiormente nel potenziamento degli staff, sia interni che esterni all'impresa, sono quelle con marchi e griffe a elevata visibilità sul mercato, che, come è stato detto, si concentrano nel comparto della confezione e nelle classi dimensionali 10-49 addetti e 50 addetti e oltre.

Le serie di produzione realizzate dalle imprese locali sono mediamente molto piccole, anche se in relazione alla crescita del fatturato registrata negli ultimi anni sono leggermente aumentate. L'incremento delle serie di produzione ha riguardato tuttavia le imprese di confezione, le uniche che in questo periodo hanno avuto forti crescite del valore della produzione, mentre nella maglieria le serie sono ulteriormente diminuite. La produzione di piccole serie di prodotti molto differenziati costituisce la specializzazione prevalente di questo distretto¹⁵.

¹⁵ Le imprese locali definiscono piccole serie, le serie composte da alcune centinaia di capi per modello (100-500 capi), e le serie lunghe, quelle formate da alcune migliaia di capi per modello (dai 2.000-3.000 capi in su).

3.3.2 Calendario di produzione e produzione flessibile

Le imprese finali del distretto producono la grande maggioranza dei prodotti secondo il calendario cosiddetto “programmato”¹⁶. La produzione realizzata secondo questo calendario, da lungo tempo prevalente nell’area, negli anni più recenti è cresciuta ulteriormente, rappresentando il 70,4 per cento del fatturato complessivo.

La produzione che segue il calendario “pronto moda”¹⁷, che ebbe una larga diffusione nel distretto nel corso degli anni Ottanta è, invece, ancora diminuita, attestandosi attualmente sul 18 per cento del fatturato del distretto. Le imprese di questo tipo hanno subito una forte selezione e soltanto poche, grazie a intensi investimenti nella promozione del marchio, sono riuscite a crescere e consolidarsi. La maggior parte di esse si posiziona sulla fascia media e non ha un marchio riconosciuto dal consumatore finale. Queste imprese vendono prevalentemente attraverso grossisti, soprattutto sul mercato interno, e non hanno un rapporto diretto con il punto vendita finale. Finora nessuna impresa pronto moda locale, diversamente da quanto è avvenuto in altri casi¹⁸, ha seguito una strategia di controllo diretto della distribuzione, attraverso l’apertura di negozi propri o catene in franchising. La caratteristica di queste aziende è la rapidità con la quale sono in grado di ideare, produrre e immettere sul mercato un prodotto ad elevato contenuto moda, rispondendo alla domanda di prodotti, modelli e colori costantemente aggiornati, ma la mancanza di un rapporto diretto con la distribuzione finale ne limita le possibilità di espansione.

¹⁶ Il calendario “programmato” prevede la progettazione delle collezioni con un anticipo di circa un anno rispetto alla stagione di vendita, e a questa fase segue la raccolta ordini, la messa in produzione e la spedizione ai clienti.

¹⁷ Il calendario “pronto moda” prevede la progettazione delle collezioni con un anticipo di pochi mesi rispetto alla stagione di vendita e un prolungamento dell’attività di progettazione anche durante la stagione di vendita per soddisfare le richieste non programmate del mercato. I tempi di ideazione e di produzione dei capi sono molto rapidi (15-20 giorni) e spesso contemporanei.

¹⁸ Fra i casi di imprese pronto moda che hanno catene di negozi propri o in franchising vi sono, in Emilia-Romagna, Cris Confezioni (marchio Pinko, PinkoUp, TayG) e Teddy (marchio Terranova, Calliope, Terranova Kids), mentre a livello internazionale si può ricordare Inditex (marchio Zara). Queste imprese sono considerate una forma evoluta del pronto moda e vengono denominate imprese *fast fashion*.

Considerando l'insieme della produzione flessibile, e cioè non programmata, composta da flash, riassortimenti e pronto moda¹⁹, che con più probabilità viene affidata alla subfornitura locale, si nota che, pur essendo leggermente aumentata in valore, la sua incidenza sul fatturato complessivo del distretto è diminuita, rappresentando attualmente il 27,7 per cento del totale. La produzione cresciuta maggiormente, come è stato detto, è quella programmata, collegata alle performance positive dei marchi e griffe locali a elevata visibilità sul mercato.

3.4 Diversificazione dei mercati di sbocco e controllo della distribuzione

3.4.1 I mercati di sbocco

La crescita del fatturato registrata, negli ultimi anni, nelle imprese finali del distretto, deriva da un incremento sia del valore delle esportazioni sia delle vendite destinate al mercato interno. La performance sui mercati esteri è stata particolarmente brillante per le imprese di confezione, mentre per la maglieria la dinamica dell'export è stata altalenante, anche se meno negativa rispetto ai primi anni Duemila²⁰.

Il buon andamento del mercato interno ha determinato una leggera flessione della propensione esportatrice del distretto, confermando l'orientamento prevalente delle imprese locali verso il mercato italiano. Il 70,7 per cento delle vendite del distretto è destinato all'Italia, mentre l'export si attesta sul 29,3 per cento. La propensione esportatrice delle imprese è correlata positivamente alla dimensione aziendale. Al crescere della dimensione d'impresa, aumenta il peso delle esportazioni sul fatturato. Tuttavia, anche le imprese finali di maggiori dimensioni mostrano una propensione all'export ancora contenuta e soltanto una minoranza lavora prevalentemente per i mercati esteri. Le imprese esportatrici appartengono anche alle classi dimensionali più piccole, fra le

¹⁹ All'interno della produzione flessibile aumentano soprattutto i flash di aggiornamento delle collezioni e i riassortimenti delle imprese che operano secondo il calendario "programmato".

²⁰ Dal 2001 al 2008, le esportazioni della provincia di Modena di prodotti in maglia si sono dimezzate in valore, mentre quelle di prodotti della confezione su tessuto sono quasi raddoppiate. Se nel 2001 il valore delle une e delle altre era molto simile, nel 2008 l'export di confezione su tessuto è tre volte e mezzo quello di maglieria.

quali una parte è orientata prevalentemente all'export, ma è proprio all'interno di questo nucleo di aziende che, negli ultimi anni, si assiste a una maggiore diminuzione di imprese attive sui mercati internazionali. In termini di valore, la quota più importante di export (49,4 per cento) è sviluppata dalle imprese della classe 10-49 addetti, il nucleo più consistente di imprese finali del distretto, seguite dalle imprese di maggiori dimensioni (con il 45,2 per cento), mentre le piccole imprese (1-9 addetti) sviluppano soltanto il 5,7 per cento delle esportazioni totali.

Se, da un lato, il numero di imprese esportatrici subisce una diminuzione, dall'altro, aumentano le imprese che operano su un ampio numero di paesi esteri. Una parte delle imprese finali del distretto ha infatti intrapreso una strategia di diversificazione dei mercati di sbocco, entrando in nuovi paesi e mercati caratterizzati da dinamiche di crescita interessanti. Tra queste imprese vi sono aziende di tutte le classi dimensionali, anche di piccole dimensioni, per le quali l'espansione sui mercati internazionali rappresenta una strategia di lungo periodo. Le imprese di maglieria sono sempre state più orientate ai mercati esteri, rispetto a quelle di confezione, e, pur avendo, ancora oggi, una maggiore propensione esportatrice, rimangono caratterizzate da una minore diversificazione dei paesi di sbocco. La loro storica dipendenza dal mercato tedesco è progressivamente diminuita, ma questo mercato rimane ancora per la maglieria il primo mercato estero per valore delle esportazioni. La difficoltà delle imprese di maglieria nel diversificare i paesi esteri di destinazione dei propri prodotti rappresenta una delle ragioni delle performance non positive di queste imprese.

Per completare l'analisi è utile ricordare che le imprese del distretto con marchi e griffe a elevata visibilità sul mercato, pur operando sui mercati esteri, in pochi casi hanno una alta propensione esportatrice. Rispetto alle altre imprese del distretto, tendono ad avere un maggiore orientamento al mercato interno, esportando in media il 22 per cento del fatturato, contro il 36,4 per cento delle altre imprese locali. La strategia seguita da questo importante nucleo di imprese è stata quella di rafforzare la propria presenza sul mercato interno e di espandersi poi, in modo progressivo, sui mercati internazionali. Se il consolidamento della presenza sul mercato italiano appare un obiettivo raggiunto, quello della crescita internazionale rappresenta un processo in corso.

3.4.2 I canali distributivi

Il riposizionamento del distretto verso fasce di mercato più elevate ha richiesto il cambiamento dei canali distributivi e la ricerca di un rapporto diretto con la distribuzione finale. Le vendite destinate direttamente al dettaglio sono quelle cresciute maggiormente, mentre le vendite a grossisti hanno subito un continuo ridimensionamento. Attualmente, il 59,9 per cento del fatturato del distretto è realizzato con vendite dirette ai negozi al dettaglio, di cui una parte, in espansione (pari al 5,1 per cento del fatturato), corrisponde all'apertura di negozi monomarca di proprietà delle imprese o in franchising (tab. 3). Il controllo delle reti distributive, attraverso l'apertura di negozi propri, è una strategia seguita soprattutto dalle imprese più strutturate (con 50 e più addetti e fatturati superiori ai 30 milioni di euro) e, in particolare, dalle aziende con marchi e griffe a elevata visibilità. In generale, si osserva una relazione positiva fra il peso assunto dalle vendite dirette al dettaglio e la dimensione d'impresa. Al crescere della dimensione aziendale, il fatturato destinato al dettaglio aumenta, e già nella classe 10-49 addetti questo canale distributivo rappresenta il canale prevalente.

Le imprese che rimangono legate al tradizionale canale dei grossisti sono quelle di più piccole dimensioni (1-9 addetti), fra le quali si assiste, invece, a una crescita delle vendite ad altri produttori del settore. Questo fenomeno corrisponde all'incremento delle produzioni realizzate per conto di altre imprese finali, che si rivolgono ad esse per realizzare una parte della gamma dei prodotti. Le micro imprese finali, come è stato detto, hanno subito, negli ultimi anni, il ridimensionamento maggiore e le difficoltà da esse incontrate nell'affermare un proprio marchio e nell'operare sui mercati esteri, ne ha portato una parte a scegliere una strategia di ripiegamento verso un'attività di produzione per altre imprese del settore, rinunciando, in alcuni casi, al proprio marchio e alla realizzazione di un proprio campionario²¹.

I canali distributivi si differenziano in relazione al comparto di appartenenza dell'impresa. Pur essendo la diminuzione delle vendite ai grossisti una tendenza comune, l'incremento delle vendite dirette al dettaglio e a negozi propri o in franchising vede come protagoniste le imprese di confezione, mentre le imprese di maglieria registrano un incremento delle vendite alla grande distribuzione e ad altri produttori, a scapito non solo delle vendite a grossisti ma anche di quelle al dettaglio.

²¹ Di queste imprese si dirà ancora nell'Appendice sui tipi d'impresa.

Questa diversa dinamica è prevalentemente imputabile al maggiore peso che le imprese di minori dimensioni hanno nel comparto della maglieria, ma è legata anche alle caratteristiche delle imprese più strutturate di questo comparto, che, diversamente da quelle di confezione, lavorano in misura consistente per la grande distribuzione estera vendendo i prodotti con il marchio della catena distributiva e non il proprio.

Le imprese di maglieria, anche sotto il profilo dei canali distributivi, si differenziano sempre più da quelle di confezione, mostrando una maggiore debolezza commerciale e una minore visibilità sul mercato.

3.5 Produzione *made in Italy* e delocalizzazioni

3.5.1 Produzione *made in Italy*

Le imprese finali del distretto producono prevalentemente un prodotto *made in Italy*, e cioè un prodotto realizzato al 100 per cento in Italia. Il 74,2 per cento del fatturato del distretto corrisponde infatti a prodotti realizzati all'interno del territorio nazionale, con proporzioni leggermente superiori per la maglieria (79,3 per cento) rispetto alla confezione su tessuto (71,7 per cento).

I dati mostrano una relazione negativa con la dimensione d'impresa, e quindi con le serie di produzione realizzate: al crescere della dimensione aziendale, e delle serie di produzione, diminuisce la quota di produzione realizzata completamente in Italia. Tuttavia, nel caso della confezione, anche le imprese finali di maggiori dimensioni realizzano in Italia quasi il sessanta per cento della produzione, mentre quelle di maglieria ne realizzano poco meno della metà. Il maggiore ricorso alla delocalizzazione nei paesi esteri da parte delle imprese di maglieria di dimensioni più elevate, deriva dalla specializzazione di queste imprese nella maglieria per uomo, un prodotto più standardizzato se confrontato con la produzione prevalente del distretto rappresentata da maglieria e abbigliamento femminile.

Un approfondimento realizzato sulla fascia di mercato nella quale si colloca l'impresa mette in evidenza una relazione non lineare. Se è vero che la produzione di fascia bassa viene quasi completamente realizzata in paesi esteri e la produzione di fascia alta è invece quasi totalmente *made in Italy*, si nota nella fascia medio-alta, e in particolare da parte delle imprese di maggiori dimensioni, un ricorso alle delocalizzazioni all'estero più

elevato della media. Le produzioni delocalizzate all'estero non sono quindi soltanto quelle di fascia bassa o medio-bassa, ma anche alcune di fascia medio-alta e media se prodotte in serie di produzione²² e con una programmazione che ne rendano possibile la delocalizzazione in paesi esteri a basso costo. Per questa ragione, parte della produzione dei marchi e griffe del distretto a elevata visibilità è decentrata in paesi esteri.

Le caratteristiche prevalenti della produzione del distretto, rappresentate da piccole serie di produzione di prodotti molto differenziati, spiegano la netta prevalenza della produzione realizzata completamente in Italia (tab. 4). Nel distretto convivono tuttavia diversi tipi di imprese, fra le quali sono presenti anche aziende che non producono in Italia. Le imprese finali²³ del distretto che decentrano la produzione solo in Italia sono la grande maggioranza (l'85,7 per cento del totale), mentre quelle che si rivolgono, parzialmente o totalmente, a paesi esteri a basso costo rappresentano il 14,2 per cento del totale (45 imprese su 314). Nel complesso, soltanto il 3,4 per cento delle aziende decentra la produzione completamente in paesi esteri e il peso di queste imprese sul fatturato del distretto è limitato al 5,6 per cento del totale²⁴.

²² Le serie di produzione delocalizzate nei paesi esteri sono quelle composte da alcune migliaia di capi per modello (dai 2.000-3.000 capi in su), realizzate secondo il calendario "programmato".

²³ Le imprese finali del distretto si caratterizzano per avere una struttura produttiva fortemente disintegrata. La totalità delle aziende decentra lavorazioni ad altre imprese, e nella maggior parte dei casi affida all'esterno tutte le fasi del ciclo produttivo, mantenendo all'interno le sole funzioni terziarie di progettazione e commercializzazione del prodotto, acquisto delle materie prime e coordinamento e controllo della produzione esterna. Le imprese finali che realizzano internamente alcune fasi di produzione sono una minoranza e quando ciò avviene le fasi interne sono generalmente il taglio e, per la maglieria, la tessitura, alle quali si abbina eventualmente il controllo finale. Queste fasi presentano una particolare criticità e per la tessitura della maglieria alcune imprese finali hanno investito in tecnologie di produzione per garantirsi una disponibilità minima di capacità produttiva, tale da renderle più autonome dai subfornitori esterni, acquisendo, in alcuni casi, tecnologie *seamless* (che consentono di ottenere una maglia finita senza cuciture) in grado di accorciare il ciclo di produzione del prodotto. Le fasi decentrate dalle imprese finali comprendono tutte le fasi del ciclo produttivo: tessitura di maglieria, taglio, cucitura dei capi, tintoria, ricamo/applicazioni, stiro, controllo e imbusto, e a volte la spedizione dei prodotti ai clienti finali.

²⁴ Anche i marchi e le griffe del distretto a elevata visibilità producono prevalentemente in Italia. Soltanto una minoranza affida la produzione prevalentemente a produttori esteri.

Nella quasi totalità dei casi, le imprese finali affidano almeno una parte della produzione a subfornitori del distretto (il 91,5 per cento delle imprese) e numerose a subfornitori localizzati in altre aree della regione (il 61,4 per cento delle imprese), sia limitrofe al distretto (della provincia di Modena e di Reggio Emilia) sia più periferiche. Le imprese finali che utilizzano, invece, subfornitori di altre regioni italiane sono il 34,5 per cento del totale e quelle che, in particolare, affidano ad essi la totalità della produzione sviluppano il 15,5 per cento del fatturato del distretto.

Considerando insieme le imprese che decentrano completamente la produzione in altre regioni italiane o in paesi esteri, si stima che solo il 21,1 per cento del fatturato del distretto sia prodotto senza ricorrere a subfornitori dell'Emilia Romagna. Le imprese finali del distretto mostrano quindi un elevato radicamento locale e un forte legame con le imprese di subfornitura della regione.

3.5.2 Cambiamenti nelle aree di decentramento

I dati relativi ai costi sostenuti dalle imprese finali per il decentramento della produzione²⁵ riflettono la crescita del fatturato delle imprese di confezione. Le commesse provenienti dalle imprese di confezione sono infatti aumentate notevolmente, mentre quelle provenienti dalle imprese di maglieria hanno sostanzialmente tenuto, con una leggera flessione se paragonata al forte calo registrato nei primi anni Duemila.

²⁵ La modalità di decentramento più seguita dalle imprese locali è rappresentata dal “decentramento di fase o di lavorazione”, che prevede da parte dell'azienda finale la fornitura della materia prima al subfornitore, e da parte del subfornitore la realizzazione di una o più fasi del ciclo produttivo, eventualmente il capo finito. Una seconda modalità riguarda il cosiddetto “decentramento completo”, che prevede l'affidamento al subfornitore del compito sia di acquistare le materie prime sia di realizzare le fasi di lavorazione. Questa forma di decentramento è utilizzata soprattutto nelle relazioni con i subfornitori localizzati in paesi lontani e in paesi produttori di materie prime (come, ad esempio, la Cina). Un tipo di attività che non rientra direttamente nella definizione di produzione decentrata, ma che spesso viene a questa assimilata è il cosiddetto “trading”. Questa attività consiste nell'acquisto di prodotti realizzati da altri per la sola rivendita, e non prevede da parte del produttore locale alcun intervento sul prodotto, nemmeno nella fase di ideazione. Le imprese finali del distretto che svolgono anche questa attività, di pura commercializzazione, sono una netta minoranza.

Negli ultimi anni, l'incidenza dei costi della produzione decentrata, sul fatturato delle imprese finali, è ulteriormente diminuita. Il risparmio sui costi di produzione ottenuto dalle imprese del distretto, dal 2000 ad oggi, è di quasi sette punti percentuali (da un'incidenza del 32,9 per cento al 26,2 per cento), e questo risultato deriva dalle politiche seguite dalle imprese, rappresentate in parte dalla delocalizzazione di produzioni in paesi esteri a basso costo; in parte dal ricorso a laboratori di etnia cinese, presenti nel distretto e in aree limitrofe, in grado di operare a prezzi bassi; e in parte dalla compressione dei prezzi delle lavorazioni dei subfornitori locali e nazionali.

I cambiamenti avvenuti nelle aree geografiche di decentramento della produzione mostrano una crescita sia della quota di produzione affidata a subfornitori locali, sia di quella delocalizzata in paesi esteri a basso costo, a scapito della produzione destinata alle aree più periferiche della regione. La quota di produzione decentrata in altre regioni italiane²⁶ rimane invece pressoché stabile.

Ciò che aumenta, negli anni più recenti, è quindi il decentramento geograficamente vicino, legato alla realizzazione di piccole serie di produzione, e il decentramento geograficamente lontano per la ricerca di risparmi di costo sulle produzioni di serie più lunga. Come si dirà meglio nel paragrafo dedicato alle imprese di subfornitura, la diffusione nel distretto, e nelle aree limitrofe, di laboratori di subfornitura gestiti da imprenditori stranieri, soprattutto cinesi, ha contribuito a creare una notevole capacità produttiva soprattutto nella fase di cucitura dei capi, per la quale, ormai da lungo tempo, si assisteva a una mancanza di ricambio generazionale.

Le imprese finali che decentrano maggiormente a livello locale sono quelle di maglieria, caratterizzate da serie di produzione più corte e da una storica specializzazione della subfornitura del distretto in questo tipo di prodotti. La tendenza all'aumento della produzione decentrata a livello locale e di quella delocalizzata nei paesi esteri, interessa sia le imprese di maglieria sia quelle di confezione, anche se è in queste ultime che le delocalizzazioni verso i paesi esteri sono maggiormente aumentate negli anni più recenti.

In questi due comparti, anche le modalità di delocalizzazione si differenziano. Pur essendo nel complesso poche le imprese con propri

²⁶ Le regioni italiane verso le quali le imprese del distretto decentrano parte della produzione sono soprattutto quelle del Nord Italia (Veneto e Lombardia) e in proporzione inferiore le regioni del Centro Sud (Toscana, Puglia, ecc.).

stabilimenti produttivi all'estero (sei imprese), sono quelle di maglieria ad avere più occupati esteri rispetto alle imprese di confezione. Gli stabilimenti sono concentrati nei paesi dell'Est Europeo²⁷ (Rep. Ceca, Romania, Slovacchia, Moldavia), e in parte nel bacino del Mediterraneo (Tunisia), e in relazione sia alla cessazione di attività di alcune imprese del distretto (della maglieria e della confezione) che avevano stabilimenti esteri, sia alle dimissioni o al ridimensionamento occupazionale avvenuto in stabilimenti esteri di imprese ancora attive, l'occupazione presente in produttive estere, di proprietà di imprese del distretto, è negli ultimi anni diminuita, da 2.750 a 2.290 addetti²⁸. Il ridimensionamento è in parte legato alla crescita dei costi avvenuta nei paesi dell'Est Europeo e alla perdita di competitività rispetto alle produzioni realizzate nei paesi asiatici (Cina, Bangladesh, Vietnam, ecc.) o in altri paesi, quali la Turchia. In questi ultimi anni, sono infatti aumentate le delocalizzazioni verso l'area asiatica, con la Cina come principale paese di riferimento, e queste delocalizzazioni non hanno richiesto investimenti diretti, ma la definizione di collaborazioni con imprese di produzione già operanti in quei territori, a volte attraverso l'intermediazione di imprese specializzate nella gestione complessiva dell'*outsourcing* e della logistica, generalmente non localizzate nel distretto. Il vantaggio competitivo della Cina, rispetto ai paesi dell'Est Europeo, è rappresentato non solo dal minor costo della manodopera, ma dalla presenza di una filiera produttiva completa in grado di offrire i filati e i tessuti, e tutto ciò che è necessario per ottenere il capo finito. Il risparmio sul costo delle materie prime ha un peso rilevante nel determinare la competitività del tessile abbigliamento cinese, anche se l'incremento recente del costo del lavoro in questo paese sollecita le imprese europee a ricercare nuovi partner a minor costo (in Cambogia, Birmania, ecc.).

Analizzando le caratteristiche delle imprese del distretto che hanno propri stabilimenti in paesi esteri, emerge che esse sono costituite da imprese di piccole e medie dimensioni²⁹ (con una occupazione in Italia che varia dai 10 ai 99 addetti e un fatturato che oscilla fra i 7 e i 40 milioni di

²⁷ Gli investimenti diretti effettuati nei paesi dell'Est Europeo sono iniziati nei primi anni Novanta.

²⁸ Gli stabilimenti esteri di proprietà di imprese del distretto lavorano anche per altri committenti. Gli addetti in esse occupati non sono dedicati completamente alla produzione dell'impresa proprietaria.

²⁹ Le imprese di medie dimensioni secondo la normativa europea (50-249 addetti).

euro) e che nel paese estero hanno un numero di addetti molto superiore a quello presente nel distretto³⁰. Le imprese di maggiori dimensioni del distretto, appartenenti al comparto della confezione, e quelle con marchi e griffe locali a elevata visibilità non hanno invece propri stabilimenti esteri. Queste ultime, in particolare, avendo dimensioni superiori alla media e serie di produzione non piccolissime decentrano in paesi esteri in proporzione superiore alle altre imprese del distretto, anche se, come è stato detto, la maggior parte della loro produzione viene realizzata in Italia, e per le delocalizzazioni si avvalgono di produttori esteri indipendenti localizzati soprattutto nell'area asiatica.

³⁰Si riportano due casi a titolo di esempio: impresa che nel distretto ha una quindicina di addetti e all'estero una novantina; impresa che nel distretto ha una settantina di addetti e all'estero oltre mille. Nel distretto mantengono le funzioni terziarie (progettazione, commercializzazione, coordinamento della produzione, ecc.) e all'estero realizzano la produzione.

Tab. 4

Il distretto di Carpi: aree di decentramento produttivo delle imprese finali e aree di localizzazione dei clienti delle imprese di subfornitura, 2008 (valori riferiti all'universo delle imprese)

Aree di decentramento produttivo delle imprese finali	Imprese %		Costo del decentramento produttivo %
Imprese finali che decentrano	100,0	Aree di decentramento delle imprese finali	100,0
- Solo in Italia	85,7	- Distretto	34,7
- in Italia e in paesi esteri	10,9	- Altre aree della regione	19,4
- Solo in paesi esteri	3,4	- Altre regioni italiane	21,1
		- Paesi esteri	24,8
Aree di localizzazione dei clienti delle imprese di subfornitura	Imprese %		Fatturato %
Imprese di subfornitura che lavorano per clienti ¹	100,0	Aree di localizzazione dei clienti delle imprese di subfornitura	100,0
- Distretto	94,9	- Distretto	72,1
- Altre aree della regione	39,8	- Altre aree della regione	16,4
- Altre regioni italiane	10,2	- Altre regioni italiane	11,3
- Paesi esteri	1,5	- Paesi esteri	0,2

¹ Multirisposta.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi.

Le imprese finali di minori dimensioni (1-9 addetti) sono le più radicate nel distretto e quelle che utilizzano maggiormente la subfornitura locale (il 67,2 per cento del valore delle loro lavorazioni è realizzato da subfornitori del distretto). Le imprese della classe 10-49 addetti presentano una maggiore ampiezza delle aree di decentramento e, pur decentrando prevalentemente a subfornitori regionali, hanno un minor legame con la

subfornitura locale (solo il 36,9 per cento del valore delle loro lavorazioni è realizzato da subfornitori del distretto). Le imprese con 50 e più addetti decentrano, invece, prevalentemente fuori dell'Emilia Romagna, in misura significativa all'estero, e le lavorazioni affidate a subfornitori locali rappresentano il 22,9 per cento del valore complessivo della loro produzione decentrata. La presenza nel distretto di numerose imprese finali di piccole dimensioni contribuisce a mantenere a livello locale una filiera produttiva completa, ma in termini di valore delle lavorazioni affidate ai subfornitori locali sono le imprese finali della classe 10-49 addetti a dare il maggiore contributo, essendo quelle che sviluppano la quota più importante del fatturato del distretto.

4. Le strategie delle imprese di subfornitura³¹

4.1 Concorrenza interna e internazionale

Il distretto di Carpi si caratterizza storicamente per essere un sistema produttivo aperto, avendo sempre decentrato parte della produzione in altre aree geografiche. La subfornitura locale si confronta quindi, ormai da lungo tempo, con la concorrenza esercitata da terzisti esterni al distretto.

Negli anni Settanta, erano i conto terzi delle aree più periferiche della regione o del basso Veneto e Lombardia (come la provincia di Ferrara o di Mantova, Rovigo, ecc.); negli anni Ottanta, erano soprattutto i terzisti del Centro Sud Italia, a cui le imprese finali del distretto affidavano parte delle lavorazioni a maggiore contenuto di lavoro, come la cucitura dei capi.

Negli anni Novanta sono iniziate le prime delocalizzazioni produttive all'estero³². In quella prima fase, le imprese finali del distretto hanno decentrato soprattutto nei paesi dell'Est Europeo, realizzando anche

³¹ L'impresa di subfornitura (o conto terzi) realizza una o più lavorazioni, previste dal ciclo produttivo, o prodotti finiti per conto delle imprese finali (o conto proprio). Riceve le materie prime dal committente, o realizza direttamente gli acquisti, e può collaborare alla fase di progettazione del prodotto. L'aspetto distintivo è che l'impresa conto terzi non ha la proprietà industriale del prodotto che realizza (cfr. Legge 18 giugno 1998, n. 192, Disciplina della subfornitura nelle attività produttive, art. 1) né un rapporto diretto con il mercato finale di sbocco.

³² Le produzioni fatte realizzare all'estero sono quelle di serie più lunga, e negli anni Novanta ad essere delocalizzati nei paesi a basso costo sono stati innanzitutto i prodotti più standardizzati, come la camiceria e la maglieria maschile e l'abbigliamento infantile.

investimenti diretti. Negli anni Duemila, la concorrenza dei paesi esteri a basso costo è aumentata ulteriormente e sono cambiate le aree di delocalizzazione delle imprese finali del distretto, con un incremento delle produzioni delocalizzate nell'area asiatica.

A questa concorrenza, che riguarda prevalentemente le serie di produzione più lunghe, a partire dalla fine degli anni Novanta si è sommata una concorrenza "interna" al distretto, esercitata da imprese gestite da imprenditori stranieri, specialmente di etnia cinese, la cui crescita è stata favorita dalla scarsa disponibilità di manodopera locale e dalla mancanza di ricambio generazionale. La concorrenza di prezzo esercitata da questi nuovi competitori è stata ed è ancora molto forte, e ad essa si accompagna una estrema flessibilità del lavoro, che rende possibile tempi di consegna molto rapidi. Queste imprese, generalmente specializzate nella cucitura dei capi e in parte nello stiro, realizzano, come il resto della subfornitura locale, piccole serie di produzione, seguendo il modello organizzativo prevalente, basato sulla specializzazione delle imprese conto terzi su di una sola fase del ciclo produttivo.

4.2 La subfornitura straniera localizzata nel distretto e dintorni

Secondo i dati del Registro delle Imprese, a fine 2008 in provincia di Modena si contano circa 560 imprese gestite da titolari stranieri, che operano in qualità di subfornitori nel settore tessile abbigliamento, pari al 21 per cento del totale delle imprese del settore. Il 61 per cento ha sede nei comuni del distretto di Carpi, mentre una parte significativa, di poco inferiore al 30 per cento, si trova nell'area nord e più periferica della provincia di Modena.

Per avere una corretta dimensione della presenza straniera nel tessile abbigliamento locale, occorrerebbe tenere presente che in province vicine, come Reggio Emilia³³ e Mantova, e più lontane come Rovigo, si sono insediate numerose altre aziende che gravitano anch'esse intorno al distretto carpigiano.

Le imprese cinesi costituiscono la grande maggioranza (il 90 per cento delle imprese straniere) e gli imprenditori sono mediamente giovani, con un'età compresa tra i 25 e i 40-45 anni; si tratta di persone quasi sempre

³³ A giugno 2008, le imprese cinesi del tessile abbigliamento iscritte al Registro delle Imprese in provincia di Reggio Emilia erano 724 (cfr. "Lavoratori cinesi nelle aziende italiane", Comune di Reggio Emilia-Ceriss, novembre 2008).

provenienti dallo Zhejiang, che hanno maturato una precedente esperienza nel tessile abbigliamento, nel paese di origine (come dipendenti, imprenditori, sarti su misura, ecc.) o anche in Italia, alle dipendenze di qualche connazionale.

Analizzando la distribuzione delle imprese iscritte al Registro delle imprese per dimensione si nota una forte concentrazione nella classe 1-3 addetti (70 per cento delle aziende), mentre sono rare le aziende che superano la soglia dei 10 occupati regolari. Le ditte individuali sono la grande maggioranza, pari al 97,1 per cento del totale, caratterizzate da una conduzione familiare che vede impiegati, oltre al titolare e uno-due parenti, un numero di dipendenti regolari limitato (due-tre). Nei momenti di picco produttivo, vi è un aumento delle posizioni di lavoro, occupate da lavoratori in nero, e un maggior utilizzo dei dipendenti regolari in termini di ore lavorate.

Considerando gli addetti dichiarati al Registro Imprese, l'occupazione legata alla subfornitura straniera presente nel distretto ammonterebbe a 722 unità, mentre nell'intera provincia di Modena si conterebbero 1.188 addetti. Sulla base dei dati effettivi raccolti nell'indagine sul campo³⁴, riferiti a laboratori che operano in condizione di regolarità, si può calcolare che i dati sull'occupazione dichiarati al Registro Imprese possano sottostimare fino al 40 per cento gli addetti effettivi regolari. Tenendo conto di questo, si arriva a una stima dei lavoratori stranieri intorno alle 2.000 unità nell'intera provincia di Modena, di cui circa 1.200 nel distretto di Carpi. Un dato di questo tipo corrisponderebbe al 30 per cento degli occupati presenti nelle imprese di subfornitura del distretto e al 16 per cento degli occupati totali del settore.

Le imprese di subfornitura gestite da imprenditori stranieri, localizzate nel distretto o in aree limitrofe, sono oggi parte integrante della filiera produttiva e, nel caso della cucitura dei capi, hanno sostituito quasi completamente la subfornitura di origine locale. Non si hanno invece evidenze di una presenza di imprenditori cinesi tra le imprese finali del distretto.

³⁴ Per un'analisi del metodo si veda R&I s.r.l. (2009).

4.3 La subfornitura locale

Le imprese conto terzi del distretto sono prevalentemente specializzate per singola fase del ciclo produttivo (tessitura, taglio, confezione, ricamo-applicazioni, stiro-controllo-imbusto, ecc.) e hanno dimensioni molto piccole (4,2 addetti in media). Negli anni Duemila hanno subito una selezione molto più accentuata di quella che ha colpito le imprese finali, che ne ha ridotto il numero e gli occupati.

Sono diminuite soprattutto le imprese conto terzi di micro dimensione (1-3 addetti), sebbene queste rappresentino ancora il 65,3 per cento dei subfornitori locali, e quelle più strutturate (10 e più addetti). Tra le prime, le cessazioni di attività hanno riguardato prevalentemente imprese composte da soli lavoratori autonomi, spesso a fine carriera o non più in grado di assicurarsi un reddito adeguato, mentre tra le più strutturate vi sono numerosi casi di imprese che hanno ridotto gli organici, scendendo nella classe di addetti inferiore. Queste tendenze hanno portato a un rafforzamento della classe dimensionale intermedia (4-9 addetti) che vede un incremento del numero di imprese e di occupati.

Le imprese di subfornitura del distretto sono specializzate nella produzione di piccole serie di produzione. Negli ultimi anni, questa specializzazione si è accentuata, con una ulteriore riduzione delle serie lavorate. Sono aumentate le imprese conto terzi che realizzano solo prototipi e campionature (dal 4,6 per cento al 12 per cento delle imprese), relativi a capi che verranno prodotti altrove, e gli ordini più frequenti sono composti da 100-200 capi.

In questi anni, la selezione delle imprese conto terzi ha colpito in modo differenziato le diverse fasi del ciclo produttivo. Le tessiture di maglieria, che assieme alle imprese del ricamo sono quelle a maggiore intensità di capitale, hanno subito numerose cessazioni di attività, sia per la fuoriuscita di artigiani che hanno raggiunto l'età pensionabile, la mancanza di ricambio generazionale e di forza lavoro qualificata, sia per le difficoltà che il comparto della maglieria ha attraversato nel periodo. Anche le imprese di stiro-controllo-imbusto, ad elevata intensità di lavoro come quelle di cucitura dei capi, sono diminuite e hanno perso occupati, soprattutto per la concorrenza di prezzo di imprese locali, specializzate nello stiro, gestite da imprenditori stranieri (cinesi, pakistani, ecc.). Le sole imprese conto terzi che sono aumentate di numero sono quelle che realizzano la cucitura dei capi, nelle quali l'imprenditoria cinese localizzata nel distretto e in aree limitrofe, come si è detto, ha ormai quasi completamente sostituito la subfornitura di origine locale.

Le strategie seguite dalle imprese conto terzi per far fronte alla crescente concorrenza si sono orientate verso l'offerta di servizi aggiuntivi ai propri clienti (il 50 per cento dei subfornitori), rappresentati sia dalla collaborazione nella fase di preparazione e messa a punto delle collezioni (realizzazione campioni e prototipi, nuove proposte punti, consulenze, ecc.), sia nella fase di industrializzazione del capo (consulenze tecniche, sviluppo modelli e taglie, ecc.). Le imprese maggiormente attive in questa direzione sono quelle di tessitura di maglieria e di ricamo³⁵, che più delle altre possono contribuire alla ricerca e all'innovazione del prodotto. A queste si aggiungono imprese specializzate nella sola attività di sviluppo modelli e taglie e prototipia.

Una strategia, in parte collegata a quella appena descritta, si riferisce all'incremento del numero di imprese conto terzi che, pur essendo specializzate in una sola fase del ciclo produttivo, si fanno carico di tutte le fasi, decentrando ad altri subfornitori e assicurando al committente il capo finito. Si tratta ancora di una piccola minoranza di imprese (il 6,4 per cento dei subfornitori) che attraverso questa scelta si è proposta di offrire un servizio completo e a maggiore valore aggiunto ai propri clienti³⁶.

Anche sul fronte dei prodotti e dei clienti sono avvenuti alcuni cambiamenti. La subfornitura locale si è orientata maggiormente verso le produzioni per marchi e griffe a elevata visibilità, sia del distretto che esterni al distretto, anche se il peso di questi prodotti rimane minoritario (36,8 per cento del fatturato); ha aumentato le lavorazioni sui prodotti della confezione su tessuto, il comparto che è cresciuto maggiormente negli ultimi anni, rimanendo però fortemente specializzata nelle lavorazioni della maglieria esterna (il 65,4 per cento del fatturato), il comparto che ha avuto più difficoltà. Le imprese conto terzi non sono, invece, riuscite a modificare il mercato di sbocco, continuando ad avere una elevata dipendenza dai clienti del distretto, con i quali realizzano oltre il 70 per cento del fatturato³⁷.

³⁵ Il 90 per cento delle tessiture di maglieria e dei ricamifici offre servizi aggiuntivi ai propri committenti.

³⁶ Le imprese conto terzi che si fanno carico dell'intero ciclo produttivo si avvalgono prevalentemente di altri subfornitori locali. Negli ultimi anni, sono nate tuttavia alcune imprese specializzate in sole attività di logistica che gestiscono la produzione delocalizzata in paesi esteri per conto dei committenti.

³⁷ È interessante ricordare che tra le imprese conto terzi alcune hanno costituito un consorzio per la produzione di prodotti tessili biologici e ipoallergenici certificati, altre hanno intrapreso la produzione di prodotti propri in nuovi segmenti di

Il contesto che accomuna le imprese di subfornitura del distretto riguarda l'incremento dei livelli di concorrenza sul prezzo delle lavorazioni, che ha interessato tutte le fasi del ciclo produttivo. I prezzi delle lavorazioni sono diminuiti in termini reali e dato che a questo non ha corrisposto un aumento delle serie di produzione affidate alla subfornitura locale, che sono invece sempre più piccole e frazionate, ciò ha determinato una preoccupante diminuzione della redditività delle imprese conto terzi.

La compressione dei margini delle imprese di subfornitura sta penalizzando le imprese che lavorano in modo regolare e che hanno investito in innovazione tecnologica, con il rischio di comprometterne la capacità di continuare ad investire. Anche la stabilità delle relazioni tra imprese finali e imprese di subfornitura ha subito un allentamento, per effetto di un maggiore ricambio del parco fornitori da parte delle imprese finali.

Nel complesso, della crescita del fatturato del distretto le imprese conto terzi locali hanno tratto benefici limitati. Le imprese finali di maggiori dimensioni hanno prevalentemente decentrato la produzione in altre aree geografiche (all'estero o in altre regioni italiane), mentre quelle di più piccole dimensioni hanno affidato lavorazioni ai laboratori cinesi, localizzati nel distretto o in zone vicine, alimentando l'area del lavoro sommerso.

5. Il nuovo profilo del sistema produttivo locale

Negli anni Duemila, il distretto di Carpi vede una accelerazione del processo di riposizionamento delle imprese, che ha consentito il raggiungimento di risultati positivi e inaspettati. Le ragioni del ritorno a una crescita del fatturato risiedono nella capacità di una parte delle imprese di innovarsi completamente, realizzando consistenti investimenti nella ricerca sul prodotto, nel marchio e nelle reti distributive.

Il cambiamento riguarda numerosi aspetti: la gamma e la qualità dei prodotti offerti, i canali distributivi utilizzati, i mercati di sbocco, le politiche di promozione, i mercati di approvvigionamento, i tipi di impresa presenti nel distretto, la cultura imprenditoriale, ecc.

Le nuove protagoniste sono imprese di medie (50-499 addetti) e piccole (10-49 addetti) dimensioni che operano sulla fascia medio-alta del

mercato e altre ancora si sono aggregate fra loro per offrire al committente il capo finito.

mercato, alcune sulla fascia alta e sulla fascia media, e che hanno saputo inserirsi in segmenti particolarmente dinamici del mercato affermando nuovi marchi. La maggior parte di queste imprese, salvo alcuni casi, non appartiene all'industria del lusso, pur posizionandosi su segmenti qualificati del mercato.

Oltre a questo nucleo di imprese, vi sono nel distretto numerose altre aziende, di dimensioni più piccole (1-9 addetti), che hanno seguito un percorso simile, qualificando il prodotto, superando l'intermediazione del grossista, lavorando maggiormente per i mercati esteri, ma che, date le limitate risorse finanziarie disponibili, non sono in grado di raggiungere la visibilità conquistata dalle altre.

A queste si aggiungono imprese, ancora legate alla tradizione del distretto, che operano attraverso l'intermediazione del grossista producendo prodotti con marchi non riconosciuti dal consumatore finale.

Nel distretto convivono quindi imprese tra loro diverse (v. Appendice), in termini di posizionamento di mercato e dimensioni, che rappresentano un potenziale interessante per lo sviluppo futuro del distretto (tab. 5).

Rispetto al passato, il distretto di Carpi si configura oggi come un sistema produttivo meno omogeneo e più diversificato al proprio interno, caratterizzato da una maggiore varietà di tipi d'impresa, da un'offerta di prodotti più ampia e differenziata e da una molteplicità di mercati di approvvigionamento.

Se è vero che la maggior parte della produzione del distretto è realizzata completamente in Italia, e quindi si connota per essere realmente *made in Italy*, la tendenza alla crescita delle delocalizzazioni in paesi esteri a basso costo, per le produzioni di serie più lunga, ha visto come protagoniste una parte delle imprese locali. Le strategie produttive si differenziano in relazione alle serie di produzione, al tipo di prodotto e al tipo di lavorazione, ma la produzione prevalente del distretto, composta da piccole serie di prodotti molto differenziati, costituisce la ragione principale per cui la produzione viene realizzata prevalentemente in Italia.

Il distretto di Carpi è un sistema produttivo aperto (tab. 6). La produzione è affidata solo in parte a subfornitori locali e in parte è decentrata a subfornitori di altre aree della regione, di altre regioni italiane e di paesi esteri a basso costo. La varietà dei mercati di approvvigionamento comporta che la crescita della produzione possa generare posti di lavoro in territori esterni al distretto, beneficiando solo limitatamente la subfornitura locale.

Anche all'interno della subfornitura locale sono avvenuti cambiamenti significativi. Queste imprese, sottoposte da lungo tempo alla concorrenza

dei paesi esteri a basso costo sulle serie di produzione più lunghe, si sono specializzate sulle serie corte. Nelle fasi di lavorazione a maggiore contenuto di lavoro, come la cucitura dei capi o lo stiro, la scarsità di forza lavoro locale e la mancanza di ricambio generazionale hanno favorito l'insediamento di laboratori di subfornitura gestiti da imprenditori stranieri, prevalentemente di etnia cinese, sia all'interno del distretto sia in aree limitrofe. Nella fase di cucitura dei capi le imprese cinesi hanno sostituito quasi completamente la subfornitura emiliana.

La subfornitura del distretto vede quindi la presenza di nuovi protagonisti in grado di esercitare una forte pressione competitiva anche sulle serie di produzione più corte, favorita dal ricorso a forme di lavoro irregolare. La crescita del lavoro sommerso, nel distretto e nei territori vicini, rappresenta un fenomeno che, malgrado i processi di emersione e regolarizzazione, caratterizza in particolare gli anni Duemila, rendendo difficile una misurazione corretta dell'occupazione del sistema produttivo locale.

Ai risultati positivi che il distretto ha ottenuto sui mercati di sbocco, non ha corrisposto, in questi ultimi anni, una crescita dell'occupazione manifatturiera, o almeno dell'occupazione regolare, per le ragioni prima esposte, rappresentate sia dall'incremento dei processi di delocalizzazione produttiva, sia dalla diffusione del lavoro sommerso a livello locale. La ricerca di una sempre maggiore flessibilità produttiva e di un maggiore contenimento dei costi di produzione ha determinato un generale peggioramento delle condizioni di lavoro nelle imprese di subfornitura locali. Anche per questa ragione le differenze interne al distretto si sono acuite ulteriormente. Il successo di una parte delle imprese non si è tradotto automaticamente in benefici per l'intero sistema produttivo locale e questo ha contribuito a diminuirne il livello di coesione interna.

Tab. 5
Il distretto di Carpi: i tipi d'impresa, 2008
(valori riferiti all'universo delle imprese)

Imprese	Imprese		Addetti		Fatturato	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Imprese finali						
- Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità	14	4,5	1.008	26,9	696	52,0
- Marchi su licenza di griffe esterne al distretto	5	1,6	171	4,6	65	4,9
- Marchi propri e campionario proprio	154	49,0	1.411	37,6	336	25,1
- Marchi del cliente e campionario proprio	104	33,1	912	24,3	186	13,9
- Marchi del cliente e modello del cliente	37	11,8	248	6,6	54	4,1
Totale	314	100,0	3.750	100,0	1.338	100,0
Imprese di subfornitura						
- Tessitura	158	17,6	640	17,1	37	21,8
- Taglio/Cucitura	414	46,2	1.120	30,0	41	24,1
- Stiro/controllo/imbusto	211	23,5	983	26,3	32	18,8
- Ricamo/applicazioni	69	7,7	772	20,7	49	28,8
- Altre fasi	45	5,0	219	5,9	11	6,5
Totale	896	100,0	3.734 ¹	100,0	170	100,0

¹ Escludono l'occupazione sommersa in imprese di subfornitura straniere localizzate nel distretto che si stima sia di circa 800 addetti.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi.

Tab. 6
 Il distretto di Carpi: un sistema produttivo aperto, 2008
 (valori riferiti all'universo delle imprese)

Addetti	Addetti	
	val. ass.	%
Addetti nel distretto	7.459	52,6
di cui:		
- in imprese finali	3.725	26,3
- in imprese di subfornitura ¹	3.734	26,3
Addetti fuori distretto in Italia	3.463	24,4
di cui:		
- in unità locali di imprese finali del distretto	342	2,4
- in imprese di subfornitura che lavorano per il distretto ²	3.121	22,0
Addetti in paesi esteri	3.272	23,0
di cui:		
- in unità commerciali di imprese finali del distretto	120	0,8
- in unità produttive di imprese finali del distretto ³	(2.290)	
- in imprese di subfornitura e in unità produttive che lavorano per il distretto - occupati equivalenti ⁴	3.152	22,2
Totale	14.194	100,0

¹ Escludono l'occupazione sommersa in imprese di subfornitura straniere localizzate nel distretto che si stima sia di circa 800 addetti.

² La stima degli addetti in imprese di subfornitura italiane fuori distretto è stata realizzata applicando al costo delle lavorazioni a questi affidate dalle imprese finali lo stesso rapporto fatturato per addetto che caratterizza le imprese di subfornitura del distretto.

³ Non tutti gli addetti delle unità produttive estere lavorano per il distretto di Carpi. La parte che vi lavora è stata compresa nella voce successiva.

⁴ La stima degli addetti esteri è stata realizzata applicando al costo delle lavorazioni delocalizzate all'estero dalle imprese finali (sia presso unità produttive delle imprese del distretto sia presso subfornitori indipendenti) lo stesso rapporto fatturato per addetto che caratterizza le imprese di subfornitura locali che realizzano le fasi a maggiore contenuto di lavoro (come la cucitura dei capi). La stima ottenuta si riferisce all'occupazione equivalente che rappresenta un dato teorico che approssima per difetto gli addetti effettivi.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi.

6. Conclusioni

Gli anni Duemila rappresentano una fase di discontinuità nel processo di evoluzione del distretto di Carpi. In questo periodo, la lunga fase di flessione del valore della produzione dell'industria principale, rappresentata dall'abbigliamento, si interrompe e il fatturato del settore ritorna a crescere.

Sebbene ridimensionata, in termini di imprese e di occupati, l'industria dell'abbigliamento del distretto dimostra una ritrovata vitalità, espressione di un cambiamento nelle strategie e nella cultura di una parte delle imprese locali, attraverso il riposizionamento e la nascita di imprese gestite da una nuova generazione di imprenditori.

Il distretto modifica i prodotti, i mercati di sbocco, l'organizzazione interna, i mercati di approvvigionamento, mantenendo alcuni caratteri peculiari, costituiti dal permanere di un sistema di piccole e medie imprese fra loro complementari (imprese finali, imprese di subfornitura e imprese di servizi), basato sulla spinta divisione del lavoro fra imprese.

All'interno del distretto cambiano tuttavia alcuni elementi essenziali.

Si rafforzano le imprese di medie dimensioni, che mantengono un radicamento nel distretto, senza che vi sia l'affermazione di un solo leader. I protagonisti rimangono numerosi e il vivaio di piccole imprese che tentano di crescere consistente.

Le produzioni di serie più lunghe vengono decentrate nei paesi esteri a basso costo, mentre le serie corte, che costituiscono la produzione prevalente del distretto, rimangono in Italia e a livello locale. Il distretto mostra un grado di internazionalizzazione della produzione crescente, ma la maggior parte dei prodotti è ancora realizzata in Italia.

Tra i nuovi fornitori del distretto non si annoverano soltanto quelli localizzati in paesi esteri; la scarsità di manodopera locale e la mancanza di ricambio generazionale hanno favorito l'insediamento nel distretto di imprese di subfornitura gestite da imprenditori stranieri. Queste imprese si sono inserite nelle fasi di lavorazione a maggiore intensità di lavoro e sono entrate a far parte della filiera produttiva locale.

Il distretto si compone così di nuovi attori fra i quali si annoverano numerose imprese di servizi. Gli addetti alle attività terziarie aumentano, sia all'interno delle imprese dell'abbigliamento, sia nei servizi esterni, ma la parte di lavoratori che si occupa della trasformazione del prodotto rimane importante. Il distretto continua ad avere una base manifatturiera significativa.

Le contraddizioni che emergono non sono poche. A fronte di imprese che registrano ottime performance, altre sono in difficoltà. A una concorrenza basata sugli investimenti in ricerca sul prodotto, marchio e canali distributivi si associa una concorrenza di prezzo che penalizza soprattutto le imprese di subfornitura. A un aumento dei lavoratori più qualificati nelle funzioni terziarie, si associa un incremento del lavoro sommerso e un peggioramento delle condizioni di lavoro nelle attività di produzione, ecc..

Le differenze interne al distretto aumentano e il distretto si presenta meno omogeneo e più complesso rispetto al passato. Questo dato ha implicazioni dirette per le politiche di sviluppo locale: richiede la predisposizione di una varietà di interventi in grado di rispondere ai bisogni dei diversi tipi d'impresa.

La crisi internazionale metterà a dura prova le imprese distrettuali, anche se finora l'industria dell'abbigliamento ha risentito meno di altri settori della caduta della produzione. Le prospettive future del distretto si giocano sulla capacità di ampliare e diversificare ulteriormente i mercati esteri di sbocco. Nell'attuale contesto di recessione internazionale perseguire questo obiettivo non sarà facile e la sfida richiede un potenziamento delle azioni a sostegno delle imprese di minori dimensioni.

Un ambito di intervento prioritario rimane quello della formazione delle competenze; sia le nuove competenze necessarie per affrontare le sfide competitive internazionali (comunicazione, marketing, distribuzione, gestione d'impresa, ecc.), sia le competenze chiave per il successo delle imprese di questo settore (creatività, stile, design, ecc.), sia le competenze tecniche indispensabili per produrre prodotti di qualità (materiali, tecnologie, processi di lavorazione, ecc.).

La capacità del distretto di continuare la strada del cambiamento dipenderà dalle politiche che le istituzioni locali riusciranno ad attivare, poiché la crescente competizione internazionale richiede una strategia condivisa e un rafforzamento degli interventi a sostegno della competitività e dell'innovazione delle imprese.

R&I srl – Carpi

Appendice – I tipi d’impresa presenti nel distretto di Carpi

In questo schema sono sintetizzate le caratteristiche dei diversi tipi d’impresa presenti nel settore della maglieria e confezione del distretto di Carpi³⁸. L’analisi mostra come il distretto sia un sistema produttivo sempre meno omogeneo al proprio interno, composto da imprese con posizionamento di mercato, ruolo nella filiera produttiva, prospettive e problemi molto diversi fra loro.

I tipi d’impresa analizzati si riferiscono alle imprese finali (o conto proprio) e alle imprese di subfornitura (o conto terzi), mentre non sono state prese in considerazione le imprese di altri settori manifatturieri (etichette, cartellini, imballaggi ecc.) e di servizi (studi stilistici, grafici, ICT, logistica, ecc.) che lavorano per questo settore.

1. *I tipi d’impresa finale*

Negli anni Duemila la crescita del fatturato del distretto è dipesa prevalentemente dalle performance molto brillanti di un nucleo di imprese emergenti, caratterizzate da una strategia basata sul forte investimento nel marchio e nell’immagine del prodotto. Queste imprese costituiscono un tipo d’impresa relativamente nuovo per il distretto³⁹, in quanto le imprese finali di questo territorio si sono sempre caratterizzate per avere una bassa visibilità sul mercato, non avendo mai privilegiato l’investimento sul marchio e sui canali distributivi diretti.

Tenendo conto dei due caratteri principali che contribuiscono a definire un’impresa finale (o conto proprio), rappresentati dalla realizzazione di un proprio campionario e dall’utilizzo di un proprio marchio, sono stati identificati i tipi d’impresa finale presenti nel distretto di Carpi. Le variabili considerate si riferiscono a due capacità fondamentali dell’impresa finale, che la differenziano dall’impresa di subfornitura:

- la capacità di ideare e progettare un proprio prodotto e
- la capacità di affermare sul mercato una propria immagine e un proprio marchio.

³⁸ Per un’analisi dettagliata dei tipi d’impresa si veda R&I s.r.l. (2009).

³⁹ Questo nucleo di imprese è composto da aziende più o meno giovani (alcune operano dagli anni Ottanta, altre dagli anni Novanta e alcune iniziano nei primi anni Duemila) che intraprendono, negli ultimi dieci anni, una strategia finalizzata all’affermazione del proprio marchio.

I tipi d'impresa presenti tra le imprese finali del distretto di Carpi sono cinque:

A. Imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità

Queste imprese costituiscono un nucleo emergente che si caratterizza per avere marchi e griffe propri riconosciuti dai consumatori finali e per questo definiti a elevata visibilità. Sono imprese che progettano un proprio campionario e che si avvalgono, eventualmente, di stilisti esterni per l'ideazione delle collezioni.

B. Imprese che producono su licenza di griffe o imprese esterne al distretto

Questo tipo d'impresa si caratterizza per produrre su licenza di griffe o grandi marchi industriali esterni al distretto. Anche questi marchi sono a elevata visibilità sul mercato. Le imprese di questo tipo progettano i prodotti in collaborazione con le griffe o le imprese di cui hanno la licenza.

C. Imprese che producono con marchio proprio e su campionario proprio

Questo tipo d'impresa è il più diffuso nel distretto. Le imprese progettano un proprio campionario e vendono i prodotti con il proprio marchio, anche se i loro marchi non hanno la visibilità di quelli dei tipi A e B. Numerosi di questi marchi sono qualificati e riconosciuti nell'ambito di specifiche nicchie di mercato.

D. Imprese che producono prevalentemente con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio

Queste imprese progettano un proprio campionario, al quale affiancano spesso una produzione realizzata su modello del cliente. Ciò che le contraddistingue è la vendita, prevalente o totale, dei prodotti con il marchio del cliente e quindi la mancanza di una visibilità sul mercato.

E. Imprese che producono solo con marchio del cliente e solo su modello del cliente

Queste imprese non progettano un campionario proprio e vendono esclusivamente con il marchio del cliente. Sono state lasciate all'interno delle imprese finali perché provengono da una precedente esperienza di lavoro su proprio campionario, ma, non avendo più le due funzioni principali che identificano l'impresa finale (o conto proprio), si configurano come una tipologia intermedia tra l'impresa finale e l'impresa di subfornitura. Si occupano della realizzazione dei prototipi e dell'industrializzazione dei capi e, decentrando tutte le fasi di produzione a imprese di subfornitura, garantiscono la consegna del capo finito al proprio cliente.

La tabella 5 mostra il peso assunto nel distretto dai cinque tipi d'impresa. Emerge con evidenza come il tipo A. *Imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità*, pur essendo costituito da un piccolo nucleo di imprese, rappresenti ormai una quota importante, e prevalente, del fatturato del distretto. Le imprese di questo tipo sono, infatti, mediamente più grandi delle altre, anche se nessuna è una grande impresa: la metà rientra nella definizione di media impresa di Mediobanca e l'altra metà ha piccole dimensioni⁴⁰. In termini di addetti, invece, queste imprese hanno un peso più limitato e inferiore ad altri tipi d'impresa.

Le imprese finali più numerose nel distretto sono del tipo C. *Imprese che producono con marchio proprio e su campionario proprio*, seguite dalle imprese di tipo D. *Imprese che producono prevalentemente con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio*. Si tratta di imprese di dimensioni mediamente più piccole rispetto alle altre⁴¹, che rivestono un ruolo molto importante, in quanto raccolgono oltre il 60 per cento degli occupati presenti nelle imprese finali del distretto, pur sviluppando una quota di fatturato inferiore.

I tipi d'impresa meno diffusi nel distretto sono il tipo B. *Imprese che producono su licenza di griffe o imprese esterne al distretto* e il tipo E. *Imprese che producono solo con marchio del cliente e solo su modello del cliente*. Le prime hanno dimensioni superiori alla media⁴², mentre le seconde sono micro imprese di recente trasformazione provenienti dai tipi D e C.

I vari tipi d'impresa finale si differenziano in termini di comparto, fascia di mercato, canali distributivi, aree di decentramento della produzione, ecc.. L'analisi delle loro caratteristiche consente di individuare l'ampia varietà di strategie seguite dalle imprese finali del distretto, sia in termini di politiche di prodotto e di mercato che di politiche di produzione. I dati mostrano chiaramente la convivenza nel distretto di imprese finali diverse fra loro, i cui fattori competitivi variano in relazione al posizionamento di mercato e al potere contrattuale nei confronti del sistema distributivo.

2. I tipi d'impresa di subfornitura

Anche per le imprese di subfornitura è possibile un'analisi dei tipi d'impresa che tenga conto delle strategie seguite dalle imprese in termini di ampiezza delle

⁴⁰ Per la definizione di media impresa di Mediobanca (v. nota 9). Più in dettaglio, 2 imprese fanno parte della classe 250-499 addetti, 5 della classe 50-249 addetti e 7 della classe 10-49 addetti.

⁴¹ In questi tipi d'impresa, prevalgono le imprese della classe 1-9 addetti, seguite da quelle della classe 10-49 occupati, alle quali si aggiungono due imprese della classe 50-249 addetti.

⁴² Le prime fanno parte della classe 10-49 occupati e le seconde della classe 1-9 addetti.

lavorazioni e dei servizi offerti e della posizione assunta nella filiera produttiva. I tipi d'impresa di subfornitura individuati sono cinque:

- A. *Imprese che offrono il capo finito e servizi aggiuntivi*
- B. *Imprese che offrono più fasi di lavorazione e servizi aggiuntivi*
- C. *Imprese che offrono una sola fase di lavorazione e servizi aggiuntivi*
- D. *Imprese che offrono più fasi di lavorazione*
- E. *Imprese che offrono una sola fase di lavorazione*

Nel distretto di Carpi le imprese più numerose e che raccolgono il maggior numero di occupati sono del tipo C. *Imprese che offrono una sola fase di lavorazione e servizi aggiuntivi* e del tipo E. *Imprese che offrono una sola fase di lavorazione*, mentre gli altri tipi hanno un peso marginale.

La netta prevalenza di imprese di subfornitura monofase fa sì che il fattore principale nel determinare le prospettive delle imprese sia la specializzazione per fase del ciclo produttivo, in particolare, se riferita a fasi a maggiore intensità di capitale, come le tessiture di maglieria e i ricamifici, o fasi a maggiore intensità di lavoro, come la cucitura dei capi e lo stiro-controllo-imbusto.

Nella tabella 5 sono riportati i dati relativi alla specializzazione per fase delle imprese di subfornitura del distretto. Da questa si evince che le imprese a maggiore intensità di capitale sono una minoranza, ma, date le lavorazioni a maggiore valore aggiunto realizzate, hanno un peso significativo in termini economici.

Riferimenti bibliografici

- Baracchi, M., Bigarelli, D., Brusco, S. 1995, *Osservatorio nazionale del settore tessile, abbigliamento e calzature in Italia*, prima indagine su base regionale, Ue, Ministero dell'Industria, Cna e Confartigianato nazionali, Roma.
- Baracchi, M., Bigarelli, D., Colombi, M., Dei, A. 2001, *Modelli territoriali e modelli settoriali, Un'analisi della struttura produttiva del tessile abbigliamento in Toscana*, prefazione di S. Brusco, Quaderni Iris, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Bigarelli, D., 2003, *Strumenti per l'analisi del cambiamento nei sistemi produttivi: l'Osservatorio del tessile-abbigliamento*, «Sviluppo locale», vol. X n. 22, pp. 112-143.
- Bigarelli, D. 2002, *L'industria dell'abbigliamento in Emilia Romagna. Modelli produttivi e cambiamenti strutturali*, Istituto per il lavoro, Milano, Franco Angeli.
- Bigarelli, D. 2000a, «L'habillement en Italie: PME et systèmes régionaux de production», in B. Courault et P. Trouvé (sous la dir.), *Les dynamiques de PME. Approches internationales*, Paris, PUF, pp. 229-250.
- Bigarelli, D., 2000b, *Strategie commerciali e internazionalizzazione produttiva nel distretto di Carpi negli anni '90*, «Piccola Impresa/Small Business», vol. XIII, n. 2, pp. 23-40.
- Bigarelli, D. e Crestanello, P. 1994, «Strategie di diversificazione e di riorganizzazione produttiva a Carpi negli anni Ottanta», in M. Bellandi e M. Russo, a cura di, *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Torino, Rosenberg & Sellier, pp. 183-200.
- Bigarelli, D. e Solinas, G., 2003, *Struttura produttiva e internazionalizzazione dei mercati. Il caso di Carpi*, Rapporto Associazione Mario Del Monte, Modena.
- Bigarelli, D. e Solinas, G., 2003, «Different Routes of Globalization: The case of Carpi», *Clusters Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization*, Conference in Honour of Sebastiano Brusco, Modena 12-13 settembre, Faculty of Economics, University of Modena and Reggio Emilia, 31 agosto 2009 <http://www.economia.unimore.it/convegni_seminari/CG_sept03/naviga.html>.
- Brusco, S. e Bigarelli, D. 1997, *Industrial structure in the knitwear and clothing sectors in Italy. A regional analysis*, «Quarterly Bulletin», vol. VI, n. 1, Observatoire Européen du Textile et de l'Habillement, Union Européenne, Bruxelles.
- Brusco, S. e Bigarelli, D., 1995a, *Struttura industriale e fabbisogni formativi nei settori della maglieria e delle confezioni in Italia*, «Rivista Italiana di Economia», numero zero, pp. 7-47.

- Brusco, S. e Bigarelli, D. 1995b, *Industrial structure in knitwear and clothing sectors in Italy. A regional analysis*, Working Paper Series, n. 51, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, UK.
- Brusco, S., Bigarelli, D. e Crestanello, P. 1991, *Il settore tessile abbigliamento. Un confronto fra sistemi produttivi: Carpi-Thiene-Benetton-Leicester*, Programma Comett, Comune di Carpi, Camera di Commercio di Modena.
- Istat, 2005, *Distretti industriali e sistemi locali del lavoro 2001*, a cura di F. Lorenzini, 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi, 22 ottobre, Roma.
- Lalla, M. 1992, «Finalità e costruzione di un campionamento nel tempo: l'indagine panel», in S. Brusco e D. Bigarelli, *Osservatorio del settore tessile abbigliamento in Emilia Romagna*, Primo rapporto, Quaderno di ricerca n. 7, Regione Emilia-Romagna, pp. 79-108.
- R&I s.r.l. 1990-2007, *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 1°-8° Rapporto, Comune di Carpi (Modena).
- R&I s.r.l. 2009, *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 9° Rapporto, Comune di Carpi (Modena).