

STRATEGIE COMMERCIALI E INTERNAZIONALIZZAZIONE PRODUTTIVA NEL DISTRETTO DI CARPI NEGLI ANNI '90¹

*di Daniela Bigarelli
R&I s.r.l*

1. Le caratteristiche strutturali del distretto

Il distretto di Carpi comprende un'area formata da cinque comuni², con una popolazione di 90mila abitanti e un'occupazione complessiva di 30mila addetti.

Le imprese di maglieria e confezione sono poco meno di 2mila e 10mila sono gli occupati che operano in questo settore. Il valore della produzione di abbigliamento è pari a 1950 miliardi di lire (1999).

L'area sviluppa una quota di maglieria e confezione pari a un quarto della produzione dell'Emilia Romagna e raggruppa un terzo delle aziende attive in questo settore nella regione. Il peso di Carpi sulla produzione italiana di abbigliamento femminile è pari a circa il 6%.

Il distretto si caratterizza per l'elevata specializzazione nel settore della maglieria, che rappresenta il 62% della produzione locale; e per

¹ I dati citati in questo articolo sono tratti dai rapporti periodici sul distretto di Carpi curati da R&I s.r.l. (1998, 2000).

² Il distretto di Carpi è localizzato in Emilia Romagna ed è formato dai comuni della provincia di Modena di Carpi, Cavezzo, Concordia, Novi e S. Possidonio. Quest'area territoriale, definita il "cuore del distretto", si caratterizza per avere una quota di occupati nel settore tessile abbigliamento sul totale manifatturiero pari a oltre il 60%. Accanto al cuore del distretto è possibile individuare una "periferia", costituita da altri comuni limitrofi che con Carpi intrattengono relazioni produttive. I comuni che appartengono alla periferia del distretto sono caratterizzati da un minor grado di specializzazione settoriale, in quanto gli addetti al tessile abbigliamento rappresentano soltanto il 20-30% degli occupati nell'industria manifatturiera. I dati qui riportati si riferiscono al cuore del distretto.

la presenza di imprese di piccole dimensioni: l'85% delle aziende ha meno di 10 addetti e in queste imprese lavora la metà degli occupati del settore.

Tab. 1 - Le dimensioni del distretto di Carpi

	1999
Popolazione residente	90000
Settore tessile abbigliamento (TA)	
- Addetti	10071
- % addetti nel TA sul manifatturiero	62%
- Imprese	1810
- Fatturato (miliardi di lire correnti)	1950
- Export	38%

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

Nell'area non vi sono aziende di grandi dimensioni. Quelle con più di cinquanta addetti sono soltanto 15 (su 1810 imprese) e il peso occupazionale da queste assunto è pari al 13% degli addetti complessivi. Fra le imprese che operano per il mercato finale, quelle con oltre cinquanta occupati sviluppano soltanto il 20% del fatturato del distretto, e le prime cinque imprese, per valore della produzione realizzata, concentrano una quota limitata della produzione locale, pari al 13% del fatturato dell'area.

A Carpi, la maggior parte della produzione è realizzata da imprese piccole e medie: sono meno di 400 le aziende che hanno un rapporto diretto con il mercato finale e 1400 le imprese di subfornitura. Le prime hanno una dimensione media pari a 12 addetti e le seconde pari a 3,8 occupati.

Le imprese finali del distretto sono fortemente disintegrate, nella maggior parte dei casi decentrano all'esterno tutte le fasi del ciclo produttivo, mantenendo all'interno soltanto le attività di progettazione e commercializzazione del prodotto. Questo in parte spiega la limitata dimensione occupazionale delle aziende, anche se le imprese finali del distretto sono mediamente piccole anche dal punto di vista economico.

Oltre la metà ha un volume d'affari annuo inferiore ai 2,5 miliardi di lire e quelle con fatturati superiori ai venti miliardi sono soltanto il 5,7% del totale.

Tab. 2- *Imprese e addetti nel settore maglieria e confezione del distretto di Carpi per classe di addetti, 1999*

	<i>Imprese</i>		<i>Addetti</i>	
	<i>v.a.</i>	<i>%</i>	<i>v.a.</i>	<i>%</i>
Fino a 9 addetti	1565	86,5	5005	49,7
10-49	230	12,7	3766	37,4
50 e oltre	15	0,8	1301	12,9
Totale	1810	100,0	10071	100,0

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

Tab. 3 - *Imprese e addetti nel settore maglieria e confezione del distretto di Carpi per tipo di impresa, 1999*

	<i>Imprese</i>		<i>Addetti</i>	
	<i>v.a.</i>	<i>%</i>	<i>v.a.</i>	<i>%</i>
Imprese finali	386	21,3	4604	45,7
Impresa di subfornitura	1424	78,7	5468	54,3
Totale	1810	100,0	10071	100,0

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

Le imprese di subfornitura si caratterizzano per essere prevalentemente specializzate in una sola fase del ciclo produttivo e per lavorare quasi esclusivamente per committenti locali. Si tratta, anche in questo caso di imprese molto piccole, il 69% ha meno di quattro addetti, e il fatturato medio per impresa è di poco superiore ai 200 milioni di lire.

La presenza così numerosa di imprese di piccole dimensioni influenza direttamente la struttura dell'occupazione, che per oltre un terzo è formata da lavoratori autonomi e piccoli imprenditori (il 35% del totale).

2. L'evoluzione del distretto negli anni novanta

2.1 Aspetti generali

Nel corso degli anni '90, il distretto di Carpi subisce un processo di ridimensionamento del settore tessile abbigliamento. Diversamente da altri distretti tessili italiani³, coinvolti in processi di trasformazione e crisi già nel decennio precedente, Carpi mantiene fino ai primi anni novanta una stabilità della produzione e della base occupazionale, dimostrando una buona capacità di adattamento all'evoluzione del contesto esterno⁴.

La diminuzione del numero di imprese, iniziata nella seconda metà degli anni ottanta, si accentua negli anni novanta e per la prima volta nella storia del distretto l'occupazione nel settore principale diminuisce.

L'aspetto interessante è che la maggior parte dei posti di lavoro perduti, nel complesso quasi 4mila, si riferiscono non tanto alle imprese di subfornitura, ma alle imprese che operano direttamente per il mercato finale. E' fra le imprese finali (e cioè fra quelle che progettano e commercializzano il prodotto) che avviene la più forte selezione. Negli anni '90, oltre un terzo delle aziende finali cessa l'attività e in questo tipo di imprese l'occupazione diminuisce di un quaranta per cento⁵.

Le imprese finali che subiscono un forte ridimensionamento sono quelle pronto moda⁶. La produzione pronto moda passa da una

³ Sul caso di Prato, cfr. Dei Ottati G. (1995) e (1996).

⁴ Per un approfondimento sugli anni '80 nel distretto di Carpi, cfr. Bigarelli D., Crestanello P., (1994) e Bursi T., (1989).

⁵ Nello stesso periodo le imprese di subfornitura e l'occupazione in queste aziende diminuiscono soltanto del 15%.

⁶ Le imprese "pronto moda" si caratterizzano per progettare i campionari con poco anticipo rispetto alla stagione di vendita, proponendo prodotti che il mercato quasi

incidenza del 40% alla fine degli anni ottanta, al 17% attuale. Questo ridimensionamento, relativo a un tipo di produzione caratterizzata da bassi livelli qualitativi ed elevato contenuto moda, ha origine nei cambiamenti avvenuti nei comportamenti d'acquisto dei consumatori e nell'aumento della concorrenza di prodotti a minor costo provenienti da altre regioni italiane⁷ e dall'estero. Negli anni '90, la maggiore attenzione al prezzo da parte dei consumatori e la ricerca di prodotti in grado di offrire un giusto rapporto prezzo/qualità contribuiscono a far uscire dal mercato la maggior parte delle imprese pronto moda localizzate nel distretto.

In questo periodo cessano però l'attività anche numerose imprese medie e medio-grandi del distretto, sia per problemi legati al mancato ricambio generazionale sia a seguito di processi di acquisizione da parte di gruppi esterni all'area. Questi gruppi mantengono i marchi delle imprese acquisite e smantellano in breve tempo le unità operative presenti nel distretto.

Carpi perde quindi numerose imprese finali di piccole dimensioni, ma anche aziende storiche e di dimensioni rilevanti che negli anni ottanta avevano contribuito alla tenuta del sistema locale.

Nel periodo considerato si rafforzano soprattutto le aziende di media dimensione che, per gli standard locali, sono rappresentate da imprese con fatturati compresi fra i venti e i cinquanta miliardi di lire e un numero di addetti spesso inferiore alla soglia dei cinquanta. Alla fine degli anni novanta, il distretto di Carpi presenta un grado di concentrazione della produzione inferiore a quello di inizio decennio, e un peso delle aziende medie e piccole più elevato.

sicuramente è in grado di recepire. Si contrappongono a quelle che operano secondo il calendario tradizionale, detto "programmato", e che progettano i campionari con circa un anno di anticipo rispetto alla stagione di vendita. Le imprese pronto moda realizzano prodotti di qualità medio-bassa, e vendono quasi esclusivamente sul mercato interno attraverso grossisti. Il fattore di successo principale è dato dalla rapidità con la quale concepiscono, realizzano e vendono il prodotto sul mercato.

⁷ In alcune regioni del Sud, negli anni '90, nascono numerose imprese finali che operano in pronto moda, tanto che in Puglia e in Campania il peso di queste aziende raggiunge livelli elevati, pari a un quarto e a un terzo, rispettivamente, della produzione complessiva di queste regioni. Per un'analisi comparata delle caratteristiche del settore tessile abbigliamento in nove regioni italiane, cfr. Baracchi M., Bigarelli D., Brusco S., (1995) e Bigarelli D., Brusco S., (1995).

Il distretto mantiene quindi la propria caratteristica strutturale fondata sulla presenza di piccole e medie imprese e sull'assenza di aziende leader o di imprese guida. Non solo, ma questa caratteristica si accentua ulteriormente.

Carpi inoltre si ridimensiona sia nelle imprese e negli addetti, che nel valore della produzione realizzata. Il fatturato a prezzi costanti diminuisce nel decennio di quasi un venti per cento, e durante questa fase di ridimensionamento avvengono cambiamenti significativi. Fra questi i principali riguardano⁸:

- le politiche di prodotto;
- i mercati di sbocco ed i canali distributivi;
- le politiche di decentramento.

2.2 I cambiamenti nel prodotto

Sollecitate da una concorrenza sempre maggiore sulle fasce di prezzo basse e medie, le imprese del distretto seguono una strategia di qualificazione dei prodotti e di riposizionamento verso la fascia medio-alta del mercato⁹. Inoltre, diversificano la gamma dei prodotti offerti, seguendo la crescente segmentazione dei mercati, con un conseguente incremento del numero di collezioni realizzate e di modelli proposti.

La strategia di qualificazione delle produzioni ha due conseguenze importanti: la prima riguarda la diminuzione delle quantità prodotte e il frazionamento della produzione su un numero più ampio di modelli¹⁰; la seconda si riferisce all'aumento dei costi sostenuti per la progettazione delle collezioni.

Una delle caratteristiche della produzione locale, già presente negli anni ottanta, rappresentata dalla realizzazione di serie corte di

⁸ Per un'analisi più approfondita, cfr. R&I s.r.l., (1998-2000).

⁹ Attualmente, oltre la metà delle imprese finali del distretto si posiziona sulla fascia medio-alta, e solo un sedici per cento realizza prodotti di qualità medio-bassa.

¹⁰ Si stima in 120mila diversi modelli all'anno, il campionario offerto dal distretto di Carpi ai propri clienti. Il numero medio di modelli proposti in un anno da un'impresa finale è passato da 190 nel 1990 a 300 nel 1999, con una diminuzione del fatturato medio per modello (a prezzi costanti) da 23 a 15 milioni di lire.

produzione, si accentua quindi ulteriormente nel corso degli anni novanta.

Se questa strategia di prodotto può essere considerata prevalente, nel distretto non mancano tuttavia imprese che mantengono una presenza sulla fascia media e medio-bassa del mercato e che realizzano prodotti relativamente standardizzati in serie medio-lunghe. Queste aziende, confrontandosi in modo più diretto con una concorrenza basata principalmente sul prezzo, tendono a decentrare maggiormente fuori area e in particolare all'estero. Si tratta di imprese che mantengono nel distretto soltanto le funzioni di progettazione e commercializzazione del prodotto e che spesso non hanno legami produttivi con la subfornitura locale.

2.3 I cambiamenti nei mercati di sbocco e nei canali distributivi

Un aspetto significativo dei cambiamenti avvenuti nel distretto riguarda i mercati di sbocco e i canali distributivi. Le principali tendenze si riferiscono all'aumento della propensione esportatrice del distretto e all'incremento delle vendite alla grande distribuzione, a scapito dell'ingrosso, canale tradizionalmente utilizzato dalle imprese locali¹¹.

L'aspetto più significativo di queste tendenze riguarda il cambiamento nei canali distributivi. I grossisti, da sempre privilegiati dalle imprese del distretto, rimangono ancora il canale distributivo più importante, ma per la prima volta nella storia del distretto non assorbono più la maggior parte della produzione locale.

Questo risultato assume una notevole importanza, in quanto esprime l'esigenza dei produttori di avere un rapporto più diretto con il mercato e il consumatore finale, e di controllare maggiormente la distribuzione dei propri prodotti.

In questa direzione emergono tuttavia alcune differenze legate ai mercati di sbocco. Le aziende che operano prevalentemente sul

¹¹ Le vendite a grossisti passano da un'incidenza del 55% nel 1990 al 42% nel 1999, quelle alla grande distribuzione dal 9% al 18%, mentre il peso del dettaglio rimane invariato intorno al 30%. Negli anni novanta aumentano anche le vendite effettuate a società di intermediazione commerciale, ad altri produttori e a canali diversi quali ad esempio le vendite a catalogo.

mercato interno incrementano le vendite al dettaglio, che diventa il secondo canale distributivo per importanza dopo l'ingrosso; mentre le imprese che lavorano prevalentemente con l'estero aumentano le vendite destinate alla grande distribuzione che assume, anche in questo caso, la posizione di secondo canale per importanza dopo le vendite a grossisti.

Queste tendenze rispecchiano chiaramente le diversità presenti nella struttura del sistema distributivo italiano rispetto alla maggior parte dei paesi industrializzati, e determinano effetti molto diversi sia sui singoli produttori sia sul sistema produttivo locale.

L'incremento delle vendite estere, che nel distretto di Carpi significano prevalentemente vendite alla grande distribuzione o a intermediari commerciali, ha prodotto un rilevante aumento della quota di produzione venduta con il marchio del cliente, che raggiunge attualmente un terzo del totale¹².

Se è vero che la grande distribuzione estera non ricerca nel distretto prodotti di bassa qualità, in quanto è anch'essa interessata a produzioni di buona fattura con un elevato contenuto di moda e di stile, rimane vero che essa impone generalmente il proprio marchio, e forti vincoli dal lato dei costi del prodotto¹³. Se questi vincoli non sono sufficientemente compensati da un elevato volume degli ordini, le imprese produttrici rischiano una eccessiva compressione dei margini. Questo accade soprattutto nel caso dei produttori di piccole dimensioni dai quali la grande distribuzione estera acquista soltanto piccole serie o effettua acquisti di tipo occasionale.

Le aziende del distretto nutrono una certa diffidenza nei confronti della grande distribuzione. Quelle che vi operano, in particolare se di piccole o medie dimensioni, cercano di farlo evitando che la grande distribuzione diventi il canale di vendita principale. Gli imprenditori sono infatti molto attenti a non creare una situazione di eccessiva dipendenza da un unico o da pochi clienti, praticando una politica tesa

¹² Fra le imprese di minori dimensioni la quota di vendite con il marchio del cliente è ancora più elevata e supera il 50% del fatturato. Nel distretto le piccole imprese finali esportano in misura significativa e sono quelle che lavorano maggiormente per la grande distribuzione organizzata.

¹³ Per un approfondimento sul rapporto fra piccole imprese e grande distribuzione, cfr. Marchi G., Nardin G., (1997).

alla diversificazione dei canali distributivi utilizzati e dei tipi di clienti.

La maggior parte delle imprese del distretto opera contemporaneamente per più canali di vendita e tende ad avere molti clienti, nessuno dei quali così importante da poter condizionare eccessivamente le sorti dell'azienda. Questa strategia deriva sia dall'esperienza accumulata, in particolare dalla prima generazione di imprenditori del distretto, quando Carpi si è sviluppata proprio grazie al rapporto con i *buyers* stranieri e la grande distribuzione estera, sia dalla precisa determinazione degli imprenditori locali nel difendere l'autonomia conquistata in questi anni, attraverso un forte impegno nella progettazione di prodotti propri e di prodotti venduti con propri marchi. La diffidenza nei confronti della grande distribuzione nasce anche dal notevole potere contrattuale che questa detiene e dalla volubilità che caratterizza le decisioni di acquisto di queste catene. Ciò nonostante un numero significativo di imprese del distretto sta facendo i conti con questo canale distributivo, e in particolare le aziende più strutturate stanno ricercando modalità di collaborazione in grado di favorire relazioni durature.

La maggior parte delle imprese del distretto non lavora tuttavia per la grande distribuzione, preferendo il rapporto con il grossista o direttamente con il dettaglio, sia tradizionale che le catene di negozi specializzati o le superfici specializzate di medie dimensioni. Ciò che le accomuna è lo sforzo teso a selezionare la clientela ed a fidelizzare i rapporti con i clienti. E' ormai diffusa la consapevolezza che i clienti vadano ricercati e conquistati ogni volta attraverso l'offerta di prodotti competitivi e un servizio adeguato, così come da parte delle imprese più strutturate è riconosciuta l'importanza di stringere vere e proprie alleanze con il sistema distributivo, finalizzate ad una maggiore integrazione ed interscambio di informazioni.

E' possibile sottolineare, tuttavia, che queste strategie sono in realtà più facilmente perseguibili sul mercato interno, e quindi con la distribuzione italiana, mentre per quanto riguarda l'estero emergono più difficoltà e incertezze sia in riferimento al mantenimento dei mercati attuali che all'ingresso su nuovi mercati.

Le difficoltà maggiori sembrano riguardare le imprese che non hanno ancora maturato una scelta precisa relativamente al proprio posizionamento di mercato. Non sono poche all'interno del distretto, e

si tratta generalmente di imprese piccole legate ancora al tradizionale canale dell'ingrosso. Queste aziende hanno potuto incrementare le vendite estere negli anni immediatamente successivi la svalutazione della lira (1992), ma in realtà appaiono in balia delle evoluzioni del mercato, avendo subito nell'ultima parte degli anni novanta significative perdite sia sul mercato interno sia su quello estero. Si tratta di imprese che hanno difficoltà a fidelizzare il rapporto con la clientela, sia perché realizzano prodotti non sufficientemente differenziati o qualificati rispetto alla media, sia perché non sono in grado di offrire alcuni importanti servizi¹⁴. Il modello organizzativo di queste aziende è paragonabile a quello delle imprese pronto moda: una debolezza progettuale in riferimento al prodotto e una elevata flessibilità e reattività al mercato. La presenza di imprese di questo tipo all'interno del distretto fa quindi presumere che il processo di selezione avvenuto finora non sia completamente esaurito.

Gli altri tipi di aziende che convivono nel distretto sono rappresentati da una variegata serie di combinazioni di strategie distributive, caratterizzate sia da aspetti comuni che da alcune significative diversità. Vi sono imprese che lavorano esclusivamente per il dettaglio, altre che, pur lavorando per l'ingrosso, stanno cercando di rivolgersi direttamente al dettaglio; altre ancora che, pur lavorando già per il dettaglio o l'ingrosso, stanno rivolgendosi alla grande distribuzione, ecc.

Ciò che sta avvenendo è una intensa e diffusa ricerca di nuovi equilibri e di nuove relazioni con il sistema distributivo. Su questo aspetto le imprese del distretto mostrano un significativo dinamismo e un bisogno reale anche di supporto in termini di informazioni e servizi esterni.

Gli aspetti che possono essere considerati comuni alle diverse strategie perseguite sono rappresentati dall'importanza data dalle imprese alla innovazione e qualificazione del prodotto, ai servizi offerti alla clientela e alla integrazione con il sistema distributivo. Sia che l'impresa operi attraverso grossisti, o venda direttamente al dettaglio o alla grande distribuzione, tende a trovarsi nella condizione

¹⁴ I servizi che il sistema distributivo richiede sempre più spesso al produttore riguardano la possibilità di fare riassortimenti, di realizzare cambi di prodotto, di avere consegne frazionate, ecc., cfr. Brusco S. (a cura di), (1998).

di dover agire contemporaneamente su queste tre leve, sviluppando maggiormente, rispetto al passato, il tema dei servizi al cliente.

Il grossista o la grande distribuzione estera quando si rivolgono al distretto di Carpi lo fanno per trovare prodotti di qualità. Questi soggetti cercano idee nuove e nuove proposte, ed è per questo che la strategia seguita dalla maggior parte delle imprese dell'area, tesa ad investire in modo significativo sulla progettazione e qualità del prodotto, si dimostra una strategia vincente.

Su questo aspetto, dunque, il distretto può vantare un punto di forza, mentre rimane aperto il problema della ridefinizione dei rapporti con il sistema distributivo; problema che è comune a tutti i produttori che operano nel settore dell'abbigliamento, ma che nel caso del distretto appare più complesso, in quanto le imprese dell'area mantengono dimensioni medie e medio-piccole e non possono contare, se non in rari casi, su marchi industriali forti e riconosciuti dal consumatore.

Malgrado l'incremento delle esportazioni, il distretto di Carpi rimane fortemente legato al mercato interno ed è su questo mercato che ha subito un forte calo delle vendite. Le esportazioni rappresentano attualmente il 38% del fatturato dell'area, ma la loro crescita non è stata sufficiente a compensare la flessione delle vendite sul mercato italiano. La maggior parte delle aziende finali lavora contemporaneamente per il mercato interno e per quello estero, oltre che per diversi tipi di canali distributivi. Questa diversificazione dei mercati di sbocco e dei canali di vendita, a livello di singola impresa, ha contribuito a determinare quell'aumento del numero di linee di prodotto e di modelli realizzati, descritto nel paragrafo precedente.

2.4 I cambiamenti nella localizzazione del decentramento produttivo

Le strategie di prodotto seguite dalle imprese finali del distretto hanno determinato una serie di cambiamenti nella localizzazione del decentramento produttivo.

Prima di affrontare l'analisi dei cambiamenti è opportuno sottolineare che il distretto di Carpi è sempre stato un sistema produttivo "aperto" verso l'esterno. Fin dagli anni settanta, le imprese locali decentravano lavorazioni in aree a minor costo del lavoro,

rappresentate allora dalle vicine zone della provincia di Mantova in Lombardia, di Rovigo nel Veneto o di Ferrara in Emilia Romagna. Nel corso degli anni ottanta, il distretto ha poi sperimentato nuove aree di localizzazione del decentramento produttivo, costituite dalle regioni italiane del centro-sud e in parte da alcuni paesi esteri.

Le imprese locali decentrano da sempre una quota consistente di lavorazioni fuori distretto, pari al 60% del totale, quota che è rimasta più o meno stabile per tutti gli anni novanta. Ciò equivale a dire che il distretto attiva al proprio esterno un indotto pari a circa 10mila lavoratori, ed è quindi un sistema produttivo complessivamente formato da 20mila addetti, di cui solo la metà localizzati all'interno del distretto.

A fronte di un 40% di produzione realizzata dai subfornitori locali, un 18% circa è affidato ad altri subfornitori dell'Emilia Romagna, un 25% a subfornitori di altre regioni italiane e un 17% a subfornitori esteri.

Analizzando le tendenze degli anni '90, è possibile individuare una sorta di polarizzazione delle politiche di localizzazione del decentramento produttivo, determinata dalla tenuta delle lavorazioni affidate alla subfornitura locale e dall'aumento di quelle destinate all'estero, a fronte di una diminuzione significativa delle lavorazioni decentrate in altre regioni italiane, soprattutto del centro e del nord¹⁵.

L'aumento della qualità dei prodotti e il frazionamento della produzione in ordini molto piccoli, oltre all'accorciamento dei tempi di produzione, hanno favorito in questi anni la subfornitura locale, i cui vantaggi sono legati alla capacità di lavorare con buoni standard qualitativi, di realizzare ordini molto piccoli e alla rapidità di esecuzione e di consegna dei prodotti.

La tendenza opposta, che vede invece un maggiore ricorso al decentramento estero, corrisponde prevalentemente alla ricerca di vantaggi di costo. In questo caso, è evidente che alcuni paesi esteri, in particolare quelli dell'Est Europeo, offrono opportunità di risparmio sui costi più rilevanti rispetto alle regioni italiane del centro-sud. Le

¹⁵ Dal 1990 al 1999, il valore della produzione affidata ai subfornitori locali flette, a prezzi costanti, del -8%, quella destinata ad altri subfornitori emiliani del -48%, a subfornitori di altre regioni italiane del -36%, mentre quella destinata all'estero cresce del +80%.

imprese del distretto ancora posizionate su fasce medio-basse o specializzate in produzioni relativamente standardizzate, come quelle per uomo o per bambino, hanno preferito spostare le produzioni dalle regioni del centro-sud ai paesi esteri, a volte anche attraverso investimenti diretti.

Le politiche di decentramento descritte in precedenza si differenziano tuttavia notevolmente in relazione al comparto di appartenenza delle imprese. Solo le aziende di maglieria intensificano, in questi anni, l'utilizzo della subfornitura locale, mentre quelle di confezione continuano a spostare produzioni fuori area.

Sebbene l'aumento del decentramento estero interessi entrambi i comparti, la maglieria aumenta nel complesso il proprio radicamento locale, utilizzando maggiormente la capacità produttiva presente nel distretto, mentre la confezione riduce ulteriormente i propri legami produttivi con l'area, intensificando quelli con altre aree nazionali e soprattutto con l'estero.

In seguito a tali scelte, oggi la subfornitura del distretto è quasi esclusivamente legata alla lavorazione di prodotti in maglia, il 90% del totale, sui quali vanta tradizionalmente maggiori competenze e una specializzazione su lavorazioni ad elevata intensità di capitale, come la tessitura. Le imprese locali di subfornitura mantengono una dimensione molto piccola, una specializzazione prevalente su di una sola fase del ciclo produttivo, una notevole presenza di lavoratori autonomi: oltre la metà dei subfornitori locali non ha dipendenti, contribuendo a rendere ancora più elevata la flessibilità tipica della piccola dimensione aziendale.

All'interno dei subfornitori del distretto, il nucleo più forte è rappresentato dai tessitori di maglieria, che sviluppano un terzo del fatturato complessivo, seguito dalle imprese che offrono le fasi finali del ciclo produttivo, lo stiro, il controllo e l'imbusto. Le imprese di taglio e confezione, anch'esse presenti all'interno dell'area, sono quelle più direttamente esposte alla concorrenza delle aree a minor costo del lavoro, e rappresentano il segmento che nel corso degli ultimi anni si è maggiormente ridimensionato.

La subfornitura locale continua a lavorare prevalentemente per committenti dell'area, e si può dire che si è modellata sulle esigenze delle imprese finali del distretto. Solo le imprese più strutturate, in grado di realizzare o organizzare l'intero ciclo di produzione, riescono

a lavorare per committenti esterni al distretto, oppure le aziende altamente specializzate e tecnologicamente avanzate, come possono essere le tessiture di maglieria.

Malgrado l'elevata dipendenza dei subfornitori locali dal mercato distrettuale, questi mantengono una buona autonomia nei confronti dei committenti. I subfornitori del distretto tendono a lavorare per un numero elevato di imprese finali, e difficilmente hanno un committente dal quale dipendono in misura rilevante. L'ampiezza del numero di committenti presenti nel distretto consente ancora al subfornitore locale di diversificare il proprio parco clienti e di contenere così il rischio d'impresa. Negli ultimi anni, tuttavia, i subfornitori di maggiori dimensioni tendono a diversificare i committenti inserendo anche imprese esterne al distretto.

Se negli anni novanta la maggior perdita di posti di lavoro non è avvenuta fra le imprese di subfornitura locali, questo deriva dalle politiche di delocalizzazione che le aziende finali del distretto avevano iniziato a praticare già nei decenni precedenti, con lo spostamento di buona parte della produzione in aree caratterizzate da maggiore disponibilità di manodopera e minor costo del lavoro.

La produzione affidata ai subfornitori locali, caratterizzata da prodotti di qualità, di serie corta e realizzati in tempi veloci, è quella che negli anni novanta ha subito il ridimensionamento minore, mentre la più colpita dai processi di internazionalizzazione è quella prima decentrata in altre regioni italiane, comprese quelle del centro-sud.

3. Le prospettive del distretto

L'evoluzione del settore maglieria e confezione nel distretto di Carpi assume caratteristiche diverse da quella di altri distretti industriali o di altre aree tessili italiane.

Nel corso degli anni '90, in questo sistema produttivo non si verificano fenomeni di gerarchizzazione fra le imprese locali o di affermazione di forti leadership, né si manifestano processi di concentrazione aziendale¹⁶. Il sistema produttivo mantiene la propria

¹⁶ Per un'analisi di quanto avvenuto in altri distretti industriali si veda sul caso di S. Croce sull'Arno, Bartolini S. (1994); sul caso di Sassuolo, Russo M. (1996); sul caso

fisionomia fondata sulla presenza di numerose piccole e medie imprese, non solo fra quelle che operano in subfornitura, ma anche fra le aziende che lavorano direttamente per il mercato finale. La presenza di molti protagonisti e numerosi centri decisionali, legati alla progettazione e alla commercializzazione dei prodotti, mantiene alto nel distretto il clima di ricerca e di sperimentazione di nuovi prodotti.

Sebbene ridimensionato il sistema produttivo locale difende le proprie posizioni, puntando sui suoi principali punti di forza e sulle competenze sedimentate nel distretto. Le scelte strategiche, in parte delineate negli anni ottanta, trovano conferma e specificazione nel decennio successivo. Il distretto si configura sempre più come luogo di ideazione e progettazione dei prodotti, e come sede delle sole produzioni di piccole e piccolissime serie, di prodotti di elevata qualità e di produzioni veloci. Non solo, ma nel campo della maglieria esterna Carpi mantiene competenze distintive e una filiera produttiva ancora completa.

Negli anni novanta il distretto si ripositiona su segmenti di mercato meno esposti alla concorrenza dei produttori a basso costo, e su segmenti non occupati dalle imprese di maggiori dimensioni. Le leve competitive a disposizione delle imprese locali non sono tuttavia quelle utilizzate dalle grandi aziende. La maggior parte delle imprese del distretto non raggiunge una dimensione sufficiente per poter controllare direttamente la distribuzione dei propri prodotti, attraverso proprie reti distributive, né per promuovere presso il consumatore marchi propri o per ricorrere in misura significativa all'internazionalizzazione della produzione. Le piccole imprese locali possono però contare sulla creatività e le competenze presenti nel distretto, e sulla ricerca di nuove modalità di relazione con il sistema distributivo. La capacità di offrire prodotti sempre nuovi e la possibilità di soddisfare le più diversificate esigenze del cliente, rappresentano da sempre le principali peculiarità di questo sistema locale.

di Prato, Dei Ottati G. (1995) e (1996); sui distretti e sistemi locali veneti, Crestanello P. (1996) e Corò G., Rullani E. (1998).

In prospettiva è tuttavia nel rapporto con il sistema distributivo che questo distretto dovrà individuare nuove modalità di collaborazione e di alleanza, ricercando, nei confronti dei propri clienti, quelle forme di cooperazione da sempre sviluppate con i propri subfornitori. Soltanto attraverso una maggiore integrazione con la distribuzione i produttori del distretto potranno recuperare redditività, evitando l'eccessiva compressione dei margini determinata dall'elevato potere contrattuale del sistema distributivo.

*R&I s.r.l. - Ricerche e Interventi
di politica industriale e del lavoro
Carpi (Mo)*

Bibliografia

- Baracchi M., Bigarelli D., Brusco S. (1995), *Osservatorio del settore tessile abbigliamento in Italia*, prima indagine su base regionale, Ue, Ministero dell'Industria, Cna e Confartigianato.
- Bartolini S. (1994), "Dinamiche di concentrazione della proprietà a Santa Croce sull'Arno" in Bellandi M., Russo M., (a cura di) *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, To.
- Bigarelli D., Crestanello P. (1994), "Strategie di diversificazione e di riorganizzazione produttiva a Carpi negli anni Ottanta" in Bellandi, M., Russo M. (a cura di), *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, To.
- Brusco S., Bigarelli D., (1995), "Struttura industriale e fabbisogni formativi nei settori della maglieria e delle confezioni in Italia" in *Rivista Italiana di Economia*, numero zero, il Mulino, Bo.
- Brusco S., Bigarelli D., (1995), "Industrial structure in knitwear and clothing sectors in Italy. A regional analysis" in *Working Paper Series*, n. 51, Esrc Centre for Business Research, University of Cambridge, Uk.
- Brusco S. (a cura di) (1998), *Strategie commerciali e strutture aziendali nel settore tessile abbigliamento*, Consorzio Ithax, progetto E.R. Adapt J100 Regiones.
- Bursi T. (1989), *Piccola e media impresa e politiche di adattamento*, Franco Angeli, Mi.
- Crestanello P. (1996), "The industrial districts in Veneto: changes and tendencies" in Pyke F., Cossentino F., Sengerberger W., *Local and Regional response to global to globale pressure: The case of Italy and its industrial districts*, Ilo, Geneve.
- Corò G., Rullani E. (1998), *Percorsi locali di internazionalizzazione competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del nord-est*, Franco Angeli, Mi.
- Dei Ottati G. (1995), *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Franco Angeli, Mi.
- Dei Ottati G. (1996), "Le trasformazioni economiche" in Giovannini P., Innocenti R., (a cura di) *Prato metamorfosi di una città tessile*, Franco Angeli, Mi.
- Marchi G., Nardin G. (1997), *Piccole imprese e grande distribuzione nel mercato europeo dell'abbigliamento*, Franco Angeli, Mi.
- R&I s.r.l. (1998), *Osservatorio del settore tessile abbigliamento in Emilia*

- Romagna*, Quarto rapporto, Quaderno di ricerca n. 21, Regione Emilia Romagna - Assessorato al Lavoro e Formazione.
- R&I s.r.l. (1998-2000), *Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi*, Quarto e Quinto rapporto, Regione Emilia Romagna, Comune di Carpi, Provincia di Modena, Cciao di Modena.
- Russo M. (1996), *Cambiamento tecnico e relazioni tra imprese*, Rosenberg & Sellier, To.

Riassunto

L'articolo analizza i principali cambiamenti strutturali avvenuti nel distretto di Carpi (Mo) durante gli anni '90. Gli anni novanta segnano l'inizio di una nuova fase che vede per la prima volta nella storia del distretto il ridimensionamento dell'industria tessile abbigliamento locale. Nonostante questo ridimensionamento, il distretto continua a caratterizzarsi per l'elevato grado di industrializzazione e la specializzazione nel settore della maglieria.

Nel decennio preso in considerazione avvengono cambiamenti importanti. Innanzitutto, una forte selezione fra le imprese che operano per il mercato finale: cessano l'attività molte aziende di piccole dimensioni, ma anche numerose imprese medio-grandi. Alla fine degli anni novanta, il distretto presenta un grado di concentrazione della produzione inferiore a quello di inizio periodo e un peso più elevato delle aziende di dimensioni medie e medio-piccole. Carpi non segue quindi l'evoluzione di altri distretti industriali o di altre aree tessili italiane nei quali si manifestano rilevanti fenomeni di concentrazione finanziaria e produttiva. Rimane un sistema produttivo con molti protagonisti, senza forti leadership o imprese di grandi dimensioni.

I cambiamenti avvenuti negli anni novanta riguardano il riposizionamento del distretto verso fasce di mercato più elevate, l'aumento della propensione esportatrice e la diversificazione dei canali distributivi utilizzati. Il distretto, sebbene ridimensionato, mostra segni di dinamismo e di reazione alla crescente concorrenza internazionale. Il processo di qualificazione della produzione locale determina tuttavia una diminuzione delle quantità prodotte e delle serie di produzione, così come la differenziazione dei mercati e dei canali distributivi sollecita una maggiore differenziazione della gamma offerta. Questa politica di prodotto, che privilegia prodotti di qualità, molto differenziati e realizzati in serie corta, ha implicazioni importanti sull'assetto del sistema produttivo, in quanto favorisce il mantenimento delle produzioni

a livello locale e contribuisce a rallentare l'internazionalizzazione produttiva del distretto.

Abstract

The paper analyses the structural changes in the knitwear and clothing sector in the district of Carpi (Italy) during the 1990s.

Carpi is a significant case of Italian industrial district in which the fashion sector is made up of a large number of very small and not integrated firms. During the 1990s, in the period of globalization, this feature of the Carpi district has not changed and the share of medium and small firms shows an upward trend.

The number of firms, employees and the turnover in the local knitwear and clothing sector is dropping off. The main strategy pursued by the Carpi district has been to increase the product quality and the quota of the high and medium-high fashion output. This choice has caused a further decrease in production runs and a consequent increase in outsourcing addressed to the local subcontractors.

An important share of the production has always been outsourced to areas outside the Carpi district, to the areas where the labour cost is lower, but, owing to the product strategies applied over the last decade, the district has only resorted to relocation of production in a limited manner.