

Daniela Bigarelli

Strumenti per l'analisi del cambiamento nei sistemi produttivi locali: l'Osservatorio del tessile abbigliamento

1. *L'esperienza dell'Osservatorio*

1.1 L'origine dell'idea

L'idea di realizzare un Osservatorio del settore tessile abbigliamento nasce in Sebastiano Brusco¹ verso la fine degli anni ottanta.

In quel periodo egli era stato chiamato dalle Istituzioni locali a studiare i problemi e le prospettive del Distretto della maglieria di Carpi in Emilia Romagna, e in quella occasione egli propose di effettuare uno studio preliminare finalizzato a costruire un sistema di rilevazione permanente.

L'obiettivo era di mettere a punto una metodologia in grado di offrire a Istituzioni e Parti sociali un quadro conoscitivo oggettivo ed affidabile delle caratteristiche del settore e un aggiornamento periodico delle dinamiche strutturali.

In Italia è nota la carenza di informazioni e di dati di fonte statistica ufficiale riferiti alle piccole e medie imprese, ai distretti industriali e più, in generale, alle economie locali. Spesso le fonti sono parziali, fra loro disomogenee, e anche le numerose indagini sul campo, promosse da enti o istituzioni, presentano il limite di avere finalità e obiettivi diversi, di essere indagini *una tantum* non ripetute nel tempo e di essere spesso realizzate su campioni statisticamente non rappresentativi.

Nel caso del distretto di Carpi questo problema emerse con forza, in quanto le percezioni che le Parti sociali avevano delle tendenze in atto nel distretto erano molto diverse fra loro, ma nessuna era supportata da dati che mostrassero l'oggettiva esistenza di quelle dinamiche, e ne misurassero la dimensione e gli effetti sul settore. La discussione vedeva allora contrapposti i pessimisti ai meno pessimisti. I primi sostenevano l'esistenza di una forte crisi del distretto e ritenevano imminente il suo declino; i secondi sottolineavano, invece, la presenza di dinamiche di rafforzamento di una parte delle imprese locali. L'interrogativo di fondo: "Come sta

¹ Professore Ordinario alla Facoltà di Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

cambiando il settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi?" rimaneva tuttavia privo di concrete risposte ed evidenze empiriche. Per rispondere a questo interrogativo venne progettato l'Osservatorio.

Nel 1989-90 fu realizzato uno studio preliminare basato sul confronto fra le caratteristiche strutturali del tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, nell'area di Thiene (Vicenza), Leicester (UK) e il caso Benetton. Questo studio aveva lo scopo di individuare le variabili strutturali principali caratterizzanti il settore tessile abbigliamento e le modalità da esse assunte nei diversi sistemi produttivi locali.

L'obiettivo era di costruire un Osservatorio che tenesse conto delle diversità strutturali presenti nel settore e potesse quindi essere utilizzato nell'analisi di qualsiasi sistema produttivo specializzato sia italiano sia estero.

Nel 1990 venne studiato il campione e nel 1991 realizzata la prima rilevazione, attivando due Osservatori fra loro collegati: l'Osservatorio del settore tessile abbigliamento in Emilia Romagna e l'Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi.

1.2 Il metodo

Nel progettare l'impianto metodologico dell'Osservatorio il primo obiettivo fu quello di ottenere stime affidabili del settore riferite anche alle imprese di piccole dimensioni, e di misurare i cambiamenti strutturali del sistema produttivo locale attraverso un monitoraggio periodico.

L'obiettivo di misurare il cambiamento, e non soltanto di conoscerne gli aspetti qualitativi, rappresenta un aspetto rilevante della metodologia.

Si parlava allora del decentramento di produzioni verso le regioni del centro-sud e della conseguente crisi della subfornitura locale. Attraverso l'Osservatorio si intendeva misurare il fenomeno; sapere, cioè, quante imprese decentravano in quelle aree, quanti miliardi di lavorazioni vi venivano decentrate e quanti ne rimanevano a livello locale, quanto fatturato perdeva contemporaneamente la subfornitura locale, ecc.

Le variabili analizzate dall'Osservatorio hanno un carattere strutturale e, pur rappresentando informazioni fondamentali per conoscere le caratteristiche delle imprese del settore tessile abbigliamento, non sono desumibili dalle fonti statistiche ufficiali.

Queste variabili sono state scelte sulla base dei risultati dello studio preliminare sopra citato, e discusse e condivise con le Istituzioni e le Parti sociali che hanno sostenuto la realizzazione dell'Osservatorio.

Le variabili considerate fondamentali per analizzare nel tempo i cambiamenti strutturali del settore tessile abbigliamento hanno un carattere stabile: ad ogni rilevazione periodica sono sempre analizzate, mentre altre variabili cambiano, di volta in volta, e corrispondono agli approfondimenti richiesti dalle Istituzioni locali o dalle Parti sociali, in relazione ai temi di interesse in quel momento.

Le variabili stabilmente rilevate dall'Osservatorio sono le seguenti:

per tutte le imprese

- appartenenza dell'azienda alla categoria di impresa che opera per il mercato finale o di impresa che opera in subfornitura;
- fatturato, addetti e assetto proprietario.

per le imprese che operano per il mercato finale

- prodotti realizzati;
- consumatori di riferimento;
- fascia di mercato;
- mercati di sbocco;
- canali distributivi;
- marchi utilizzati;
- produzioni e lavorazioni decentrate;
- aree di localizzazione del decentramento produttivo.

per le imprese che operano in subfornitura

- prodotti lavorati;
- lavorazioni e servizi offerti;
- serie di produzione;
- tipi di committenti;
- localizzazione dei committenti;
- grado di dipendenza dai committenti;
- ricorso al decentramento esterno di lavorazioni.

L'Osservatorio prevede la realizzazione di indagini periodiche, su un campione statisticamente rappresentativo di aziende, e prende in considerazione sia le imprese grandi sia le piccole e medie aziende, con l'obiettivo di ottenere stime attendibili dell'universo delle aziende operanti nel sistema produttivo locale.

Il campione di imprese è costruito come un *panel* stratificato su due variabili: la classe di dimensione dell'impresa, misurata in numero di addetti, e l'anno di fondazione dell'azienda. Il campione si configura come un campione ottimale e non proporzionale, e le imprese con 50 e più occupati non sono campionate, ma inserite, tutte, nell'indagine. Nelle rilevazioni successive alla prima, lo strato delle imprese più giovani è

ricostituito con un adeguato numero di imprese nate nell'intervallo tra una rilevazione e l'altra. Ne risulta in questo modo qualcosa di simile ad un *panel* rotante, e questa procedura garantisce i vantaggi dei campioni panel, che forniscono stime più affidabili, e la possibilità di avere sempre, dentro al campione, un numero sufficiente di imprese piccole. Con questo disegno si ottengono stime² attendibili della situazione del settore, anche per le imprese di minori dimensioni. L'utilizzo delle tecniche panel consente, inoltre, nonostante la doppia stratificazione, di contenere la numerosità dei campioni rappresentativi³, con un risparmio sul fronte dei costi.

Le rilevazioni periodiche, a cadenza biennale, sono effettuate attraverso l'invio di un questionario alle imprese del campione. Il questionario è costruito a domande chiuse per favorire l'impresa nella compilazione e il ricercatore nella raccolta delle informazioni, ma la lunghezza del questionario e la richiesta di dati puntuali (quali il fatturato, le vendite distinte per tipo di prodotto, per tipo di cliente, per mercato, ecc.) richiedono da parte dell'azienda una pre-compilazione. Nello svolgimento delle rilevazioni periodiche il ruolo dei ricercatori è fondamentale. La loro funzione non si limita alla raccolta dei dati dichiarati dall'impresa, ma si estende alla verifica di coerenza delle risposte date e all'interpretazione del cambiamento che emerge dal confronto con i dati della rilevazione precedente.

I dati campionari sono utilizzati per stimare l'universo delle imprese del settore. I risultati delle rilevazioni periodiche dell'Osservatorio presentano infatti valori sempre riferiti all'universo delle aziende attive, con stime affidabili relative alle imprese di tutte le classi dimensionali.

Ad ogni rilevazione viene realizzato un rapporto ricerca. Il primo rapporto, corrispondente alla rilevazione numero uno, analizza le caratteristiche strutturali del settore riferite all'anno di indagine. I rapporti successivi analizzano i cambiamenti avvenuti nel sistema produttivo locale nel periodo intercorso fra una rilevazione e l'altra, mettendo a confronto i risultati dell'ultima rilevazione con quella precedente.

Le indagini dell'Osservatorio sono seguite da un tavolo di concertazione nel quale Istituzioni locali, Associazioni di rappresentanza delle imprese e Organizzazioni sindacali svolgono un ruolo di indirizzo, di discussione dei risultati e di confronto sui problemi e le politiche di intervento per il sostegno del sistema produttivo locale.

²Per un'analisi approfondita della metodologia, cfr. Lalla M., (1992).

³ Il campione della rilevazione sul distretto di Carpi è composto da 300 imprese, quello della rilevazione sull'Emilia Romagna da 800 aziende.

1.3 Le sperimentazioni realizzate

L'Osservatorio del tessile abbigliamento nel distretto di Carpi costituisce l'esempio più completo di applicazione della metodologia, sia per il periodo relativamente lungo di realizzazione, sia per il coinvolgimento delle Istituzioni locali e delle Parti sociali nell'utilizzo dei risultati. Questo Osservatorio consente di analizzare i cambiamenti strutturali avvenuti nel sistema produttivo locale nel periodo 1990-2001⁴.

Le sperimentazioni dell'Osservatorio del tessile abbigliamento sono state anche altre. Nel 1995, in collaborazione con le Associazioni nazionali dell'Artigianato e i Sindacati di settore, è stato attivato un Osservatorio nazionale del settore tessile, abbigliamento e calzature. Questo Osservatorio ha realizzato indagini, statisticamente significative a livello regionale, in nove regioni italiane (Lombardia, Veneto, Emilia, Toscana, Umbria, Marche, Campania, Puglia, Basilicata) e rappresenta un esempio interessante di utilizzo della metodologia per effettuare analisi comparate del settore. Attraverso l'applicazione della stessa metodologia nelle nove regioni italiane è stato possibile realizzare un corretto confronto delle caratteristiche strutturali assunte dal settore tessile abbigliamento nelle diverse aree territoriali. Questo studio è stato fondamentale per avere un quadro conoscitivo affidabile delle diversità strutturali che caratterizzano il tessile abbigliamento italiano e per identificare le caratteristiche e il grado di diffusione dei diversi modelli produttivi che convivono in questo settore.

Altri Osservatori del tessile abbigliamento sono stati realizzati in Toscana. Una prima rilevazione è stata effettuata nel 1999 sul settore tessile a Prato e sulla maglieria e confezione a Prato e ad Arezzo. Questa sperimentazione rappresenta un esempio di analisi comparata del settore all'interno della stessa regione, e di analisi comparata all'interno dello stesso distretto, quello di Prato, di due sistemi produttivi, quello dell'industria tessile e quello della maglieria e confezione.

Nell'ambito del tessile abbigliamento la metodologia è stata sperimentata anche in altre aree italiane ed estere. In particolare, per quanto riguarda i paesi esteri le sperimentazioni sono state fatte a Troyes in Francia, a Leicester in Inghilterra e ad Alicante in Spagna⁵.

⁴ Durante questo decennio sono state realizzate sei rilevazioni biennali e pubblicati sei rapporti di ricerca.

⁵ Lo stesso metodo di indagine è stato sperimentato in altri settori manifatturieri. Studiando le variabili caratteristiche di ogni settore e predisponendo questionari

2. Le diversità strutturali del tessile abbigliamento italiano

2.1 Alcune evidenze empiriche

Le conoscenze acquisite attraverso la sperimentazione dell'Osservatorio nazionale del settore tessile, abbigliamento e calzature, realizzato in nove regioni italiane, sono rilevanti.

Un dato apparentemente banale, ma non disponibile nelle statistiche ufficiali, riguarda la distinzione fra imprese finali e imprese di subfornitura⁶.

In un settore come il tessile abbigliamento, dove le imprese sono fortemente disintegrate, questo dato assume un'importanza cruciale per capire le caratteristiche strutturali e i problemi di evoluzione e sviluppo del settore.

Anche l'analisi della dimensione d'impresa trae da questa distinzione un notevole vantaggio, in quanto la separazione fra imprese finali e imprese di subfornitura consente una corretta lettura e interpretazione della dimensione aziendale, influenzata dal ruolo che l'azienda ricopre all'interno della filiera produttiva nell'ambito del processo di divisione del lavoro fra imprese.

Su questo aspetto l'Osservatorio nazionale del settore tessile, abbigliamento e calzature mostra sia il rilevante peso assunto dalle imprese di subfornitura in tutte le regioni analizzate (dal 60% all'85% delle aziende attive nell'abbigliamento appartiene a questa categoria) sia le profonde

specifici sono stati realizzati Osservatori sul settore metalmeccanico, legno e mobilio, alimentare, biomedicale, ecc.

A livello nazionale, la stessa metodologia è stata applicata nell'Analisi strutturale delle imprese artigiane, realizzata dall'Ente Bilaterale Nazionale Artigianato nell'ambito dell'Indagine Nazionale sui Fabbisogni Formativi nell'Artigianato, nel periodo 1998-2002. La ricerca ha coinvolto quindici diversi settori manifatturieri e di servizio con indagini statisticamente rappresentative a livello regionale. Questa analisi rappresenta l'indagine più ampia mai realizzata sull'artigianato in Italia e costituisce un esempio interessante di comparazione fra le caratteristiche delle imprese artigiane operanti in settori diversi e in diverse aree territoriali.

⁶ Le imprese finali sono quelle che progettano il prodotto, acquistano le materie prime, coordinano la produzione e vendono il prodotto al sistema distributivo. Le imprese di subfornitura realizzano, invece, una o più lavorazioni, eventualmente anche il capo finito, su specifica tecnica dell'impresa finale, e nella maggior parte dei casi lavorano con materie prime fornite dal committente.

differenze che caratterizzano i subfornitori localizzati nelle diverse regioni, in termini di servizi offerti, prodotti lavorati, mercati di sbocco, relazioni con i committenti, ecc.

Queste differenze testimoniano la presenza nel tessile abbigliamento italiano di una molteplicità di modelli produttivi e i dati dell'Osservatorio consentono di verificare come questi modelli siano fortemente caratterizzati sul piano territoriale, con elementi distintivi individuabili in ogni regione analizzata.

Un altro esempio di informazione fornita dall'Osservatorio riguarda i flussi di decentramento produttivo, distinti fra decentramento di fase (o di lavorazione) e decentramento completo (quando il subfornitore si fa carico anche dell'acquisto delle materie prime).

Il tessile abbigliamento è un settore fortemente interessato da processi di delocalizzazione e re-distribuzione territoriale delle lavorazioni e delle produzioni. L'analisi delle aree territoriali di decentramento e la misurazione della loro importanza, in termini di valore della produzione, consente di conoscere quanto sia stato delocalizzato, in quali paesi o aree, e quanto rimanga a livello locale.

L'aspetto interessante è che attraverso i dati dell'Osservatorio è possibile quantificare le produzioni delocalizzate non solo all'estero, ma anche quelle delocalizzate in altre regioni italiane. E ciò consente di far emergere le intense relazioni produttive che alcune regioni del nord intrattengono con subfornitori delle regioni del sud, mentre altre regioni privilegiano la delocalizzazione verso i paesi esteri, e altre ancora presentano un sistema produttivo ancora autocontenuto.

I dati sul decentramento produttivo mettono in evidenza le differenze presenti nelle scelte effettuate dalle imprese italiane, attraverso la contemporanea presenza di produzioni realizzate a livello locale, di produzioni decentrate in Italia e di produzioni decentrate all'estero, con un effetto complessivo che consiste nel mantenimento del baricentro della produzione in Italia e che distingue il tessile abbigliamento italiano dai modelli produttivi adottati da questo settore nella maggior parte dei paesi industrializzati.

La gamma delle alternative utilizzate dall'industria tessile abbigliamento italiana contribuisce a confermare l'ipotesi che la delocalizzazione della produzione verso i paesi esteri a basso costo del lavoro non rappresenta l'unica strada perseguibile dall'industria dell'abbigliamento dei paesi industrializzati per rimanere competitiva e mantenere le quote di mercato.

2.2 I modelli produttivi regionali

I dati dell'Osservatorio consentono di individuare alcuni modelli produttivi presenti nell'industria italiana dell'abbigliamento.

Fra i maggiori produttori di abbigliamento analizzati, il Veneto e la Toscana rappresentano i modelli produttivi forse più diversi fra loro, e in qualche modo i più "puri" rispetto agli altri.

Il Veneto è caratterizzato da imprese grandi e mediamente integrate, che realizzano un prodotto di qualità medio-alta, in serie di produzione medie e medio-lunghe, con quote di prodotti relativamente standardizzati ancora significative (legate all'abbigliamento casual, sportivo e maschile), vendute attraverso il dettaglio o catene di negozi in franchising, con una produzione prevalentemente programmata. Questo sistema produttivo, pur utilizzando ancora subfornitori locali, ha intrapreso una massiccia politica di delocalizzazione della produzione verso i paesi esteri a basso costo del lavoro, soprattutto dell'Est Europeo, raggiungendo livelli di internazionalizzazione della produzione molto elevati.

La Toscana, al contrario, è caratterizzata da imprese piccole e disintegrate, che realizzano prevalentemente prodotti di qualità media e medio-bassa⁷, in serie corte di produzione, molto variabili nel tempo, venduti all'ingrosso e alla grande distribuzione, con una quota di produzione flessibile molto elevata. Questo sistema produttivo è ancora fortemente autocontenuto sul piano territoriale, con un ricorso prevalente alla subfornitura locale e una limitata internazionalizzazione della produzione.

Questi due modelli regionali rappresentano gli estremi delle possibili diversità produttive presenti nell'industria dell'abbigliamento italiana, anche se di fatto hanno un aspetto in comune: l'elevata propensione all'export.

Per trovare modelli produttivi in parte diversi è interessante prendere in considerazione la Puglia e l'Emilia Romagna.

Le imprese pugliesi operano per gli stessi canali distributivi delle imprese toscane e come queste realizzano una quota rilevante di produzione flessibile, ma vendono i loro prodotti prevalentemente sul mercato interno, esportando quote limitate della produzione.

⁷ In Toscana sono presenti anche produzioni di elevata qualità, corrispondenti ai prodotti realizzati dalle griffe dell'industria del lusso. Esse rappresentano, tuttavia, una parte minoritaria della produzione complessivamente realizzata dall'industria dell'abbigliamento toscana.

L'Emilia Romagna rappresenta, invece, fra le regioni del nord, il sistema produttivo storicamente più aperto sul piano territoriale; quello che da più tempo decentra quote significative di produzione fuori dei confini regionali, privilegiando le altre regioni italiane e non i paesi esteri come il Veneto.

Strutturalmente il sistema produttivo emiliano assomiglia più al modello toscano che a quello veneto (essendo formato da imprese finali disintegrate e subfornitori di piccole dimensioni e multiclente), ma rispetto alla Toscana produce prodotti di maggiore qualità, posizionati prevalentemente sulle fasce medio-alte del mercato, venduti direttamente ai negozi al dettaglio. Le imprese finali emiliane hanno, inoltre, dimensioni intermedie rispetto a quelle venete (più grandi) e toscane (più piccole)⁸, e questo dipende dalla contemporanea presenza, all'interno dell'industria emiliana, di imprese finali di dimensioni medio-grandi e di aziende finali molto piccole organizzate nella forma di distretto.

Le informazioni contenute nell'Osservatorio consentono di fondare le considerazioni finora sviluppate su dati statisticamente significativi, attraverso il confronto delle caratteristiche strutturali dell'industria dell'abbigliamento nei singoli sistemi produttivi regionali.

I dati dimostrano che una caratteristica del tessile abbigliamento italiano, tipica dei settori a bassa standardizzazione del prodotto e del processo, è la varietà delle forme organizzative assunte dai sistemi produttivi locali nei quali le imprese operano.

All'interno del territorio nazionale, e all'interno di ogni regione, convivono distretti e sistemi produttivi nei quali l'industria dell'abbigliamento assume specializzazioni e organizzazioni differenti, legate alle origini storiche e dalle dotazioni sociali e culturali dell'area in cui l'industria è localizzata.

Nel caso dell'abbigliamento la presenza di significative differenze strutturali è visibile anche dal confronto fra regioni, e all'interno di ogni regione, come nel caso dell'Emilia e il Distretto di Carpi o della Toscana e il Distretto di Prato, le diversità territoriali interne alla regione possono essere molto forti.

La convivenza di modelli produttivi diversi, molto ben caratterizzati sul piano territoriale, rappresenta quindi un tratto essenziale della storia e dell'attualità dell'industria italiana dell'abbigliamento.

⁸Anche il grado di concentrazione della produzione raggiunge valori intermedi fra quello toscano (molto basso) e quello veneto (più elevato).

La persistenza nel tempo di queste differenze avvalorata l'ipotesi che non esista una sola strategia competitiva di fronte ai processi di globalizzazione dei mercati e della produzione, e che la complessità del sistema moda italiano rappresenti un valore e un reale punto di forza.

Tab. 1
L'industria dell'abbigliamento in Italia: le regioni che concentrano il maggior numero di imprese e occupati⁹

	Imprese 1996		Addetti 1996		Addetti per impresa	Esportazioni ¹⁰ 2001 (milioni di euro)		Importazioni 2001 (milioni di euro)	
	v.a.	%	v.a.	%		v.a.	%	v.a.	%
Lombardia	11.859	19,6	102.163	22,5	8,6	4.185	26,7	2.257	30,5
Veneto	8.172	13,5	86.163	18,9	10,5	3.417	21,8	1.945	26,3
Emilia R.	7.737	12,8	50.165	11,0	6,5	2.366	15,1	583	7,9
Toscana	7.533	12,4	44.484	9,8	5,9	2.018	12,9	651	8,8
Totale 4 regioni	35.301	58,3	282.975	62,2		11.986	76,4	5.436	73,4
Altre regioni del Nord	4.679	7,7	34.808	7,7	7,5	1.151	7,3	852	11,5
Altre regioni del Centro	7.192	11,9	47.492	10,4	6,6	1.641	10,5	733	9,9
Puglia	4.828	8,0	35.383	7,8	7,3	335	2,1	79	1,1
Campania	4.360	7,2	21.967	4,8	5,0	296	1,9	191	2,6
Altre regioni del Sud	4.286	7,1	32.175	7,1	7,5	275	1,7	114	1,5
Italia	60.646	100,0	454.800	100,0	7,5	15.684	100,0	7.405	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat - Censimento intermedio dell'industria e dei servizi e Commercio estero

⁹I dati sul numero di imprese e occupati si riferiscono ai comparti maglieria e confezione, codici Ateco 91: 17.6, 17.7 e 18.

¹⁰I dati sulle esportazioni ed importazioni si riferiscono agli Articoli a maglia e alla Confezione di articoli di vestiario.

Tab. 2
I tipi di imprese presenti nel settore maglieria e confezioni¹¹ per regione, 1993
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

	Imprese finali		Imprese di subfornitura		Totale	
	v.a.	% riga	v.a.	% riga	v.a.	% riga
<i>Imprese</i>						
Lombardia	2018	32,1	4274	67,9	6292	100,0
Veneto	900	14,1	5480	85,9	6380	100,0
Emilia Romagna	1449	19,7	5893	80,3	7343	100,0
Toscana	1771	27,9	4582	72,1	6353	100,0
Umbria	331	19,3	1382	80,7	1713	100,0
Marche	241	14,5	1415	85,5	1656	100,0
Puglia	818	34,7	1539	65,3	2357	100,0
Molise	15	16,6	75	83,4	90	100,0
Campania	569	38,7	901	61,3	1470	100,0
<i>Addetti</i>						
Lombardia	34572	50,1	34483	49,9	69055	100,0
Veneto	33559	37,8	55264	62,2	88822	100,0
Emilia Romagna	24427	48,6	25883	51,4	50260	100,0
Toscana	19947	49,1	20678	50,9	40625	100,0
Umbria	4280	34,3	8217	65,7	12497	100,0
Marche	5211	30,3	11962	69,7	17173	100,0
Puglia	10326	37,3	17329	62,7	27655	100,0
Molise	618	28,6	1546	71,4	2164	100,0
Campania	6088	42,0	8390	58,0	14478	100,0

Fonte: Sissma srl/R&I srl - Osservatorio nazionale del settore tessile, abbigliamento e calzature

¹¹ I dati dell'Osservatorio nazionale escludono le confezioni su misura e l'abbigliamento in pelle.

Tab. 3
Le caratteristiche strutturali del settore maglieria e confezioni¹² nelle principali regioni italiane: le imprese finali, 1993
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana
Concentrazione della produzione				
% prime 5 imprese	9,6	32,8	17,5	8,6
% prime 15 imprese	21,7	46,2	32,8	19,3
Dimensione imprese finali				
Fatturato medio (miliardi di lire)	3,4	9,9	5,3	2,4
Addetti medi	17,1	37,3	16,8	11,3
% Maglieria	26,9	33,7	45,2	47,6
% Export	30,9	37,7	32,3	41,3
Canali distributivi				
% Ingrosso	30,5	22,7	24,6	39,7
% Dettaglio	41,9	35,8	53,4	29,6
% GDO	15,7	14,2	14,5	23,7
% Negozi propri o franchising	4,9	24,2	4,5	1,8
% Altri	6,9	3,2	2,8	5,1
% imprese finali che decentrano lavorazioni all'esterno				
	64,6	76,2	90,4	74,0
% imprese finali che hanno all'interno le fasi principali del ciclo produttivo				
	41,0	50,5	16,3	30,0
Aree di decentramento				
% stessa regione	50,5	68,7	47,4	68,6
% altre regioni italiane	38,8	12,5	41,9	26,7
% estero	10,7	18,8	10,7	4,7

Fonte: estratto da Sissma srl/R&I srl - Osservatorio nazionale del settore tessile, abbigliamento e calzature

¹² Vedi nota 10.

Tab. 4

Le caratteristiche strutturali del settore maglieria e confezioni¹³ nelle principali regioni italiane: le imprese di subfornitura, 1993
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

	Lombardia	Veneto	Emilia Romagna	Toscana
Dimensione				
imprese di subfornitura				
Fatturato medio (milioni di lire)	384	427	209	193
Addetti medi	8,1	10,1	4,4	4,5
% imprese che offrono una sola fase produttiva				
	36,0	56,2	70,2	66,4
% imprese che realizzano il capo finito				
	20,6	10,5	6,3	6,2
% imprese specializzate in serie corte				
	52,1	49,9	73,9	56,1
% imprese con un solo committente				
	27,5	30,7	13,8	22,4
% imprese con un committente dominante*				
	59,7	70,4	53,9	57,7
Localizzazione dei Committenti				
% stessa regione	57,7	72,4	89,9	80,5
% altre regioni italiane	35,2	26,4	9,3	11,9
% estero	7,1	1,2	0,8	7,6

* che assorbe più della metà della capacità produttiva.

Fonte: estratto da Sissma srl/R&I srl - Osservatorio nazionale del settore tessile, abbigliamento e calzature

¹³ Vedi nota 10.

3. Il cambiamento nel distretto di Carpi 1990-2001

3.1 Le caratteristiche strutturali del distretto

Il distretto di Carpi comprende un'area formata da cinque comuni¹⁴, con una popolazione di 90mila abitanti e un'occupazione complessiva di 30mila addetti.

Le imprese di maglieria e confezione sono oltre 1600 e 9mila sono gli occupati che operano in questo settore. Il valore della produzione di abbigliamento è pari a 1018 milioni di euro (2001).

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

Tab. 5
Le dimensioni del distretto di Carpi

	2001
Popolazione residente	90000
Settore tessile abbigliamento (TA)	
- Addetti	9081
- % addetti nel TA sul manifatturiero	62%
- Imprese	1614
- Fatturato (milioni di euro)	1018
- Export	38%

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

¹⁴ 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.

Il distretto si caratterizza per l'elevata specializzazione nella realizzazione di abbigliamento femminile, in particolare di maglieria esterna, e per 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.

A Carpi non vi sono aziende di grandi dimensioni. Quelle con più di cinquanta occupati sono soltanto nove e il peso occupazionale da queste assunto è pari al 9% degli addetti complessivi. Fra le imprese che operano per il mercato finale, quelle con oltre cinquanta occupati sviluppano soltanto il 18% del fatturato del distretto, e le prime cinque imprese, per valore della produzione realizzata, concentrano una quota limitata della produzione locale, pari al 14% del fatturato dell'area.

Tab. 6
Imprese e addetti nel settore maglieria e confezione per classe di addetti, 2001
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

	Imprese		Addetti	
	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 9 addetti	1379	85,4	4267	47,0
10-49	226	14,0	4003	44,1
50 e oltre	9	0,6	811	8,9
Totale	1614	100,0	9081	100,0

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

Nel distretto di 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 a 1,3 milioni di euro (2,5 miliardi di lire) e quelle con fatturati superiori ai 10,3 milioni di euro (venti miliardi di lire) sono soltanto il 6% del totale.

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 centomila euro (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.

3.2 L'evoluzione del distretto negli anni novanta

Nel corso degli anni novanta, il distretto di Carpi subisce un processo di ridimensionamento del settore tessile abbigliamento.

Diversamente da altri distretti tessili italiani¹⁵, coinvolti in processi di trasformazione e crisi già negli anni ottanta, 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 esterno¹⁶.

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 attraverso i dati dell'Osservatorio è possibile accertare come la maggior parte dei posti di lavoro perduti, nel complesso quasi 4mila, non si concentrino nelle imprese di subfornitura, ma prevalentemente nelle imprese che operano per il mercato finale.

Di fronte ai processi di delocalizzazione produttiva, soprattutto verso i paesi esteri, l'aspettativa delle Istituzioni locali e delle Parti sociali era di assistere ad una crisi della subfornitura locale, in quanto direttamente esposta alla concorrenza dei produttori esteri a basso costo del lavoro.

Nella realtà, invece, sono le imprese finali a subire la più forte selezione. Oltre il quaranta delle aziende cessa l'attività e in questo tipo di

¹⁵ Sul caso di Prato, cfr. Dei Ottati G. (1995) e (1996).

¹⁶ Per un approfondimento sugli anni ottanta nel distretto di Carpi, cfr. Bigarelli D., Crestanello P., (1994) e Bursi T., (1989).

imprese l'occupazione diminuisce di 3300 addetti, pari al 45% degli addetti complessivi¹⁷.

Tab. 7

Imprese e addetti del settore maglieria e confezione per tipo di impresa, 1990-2001
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

	Imprese				Addetti			
	1990		2001		1990		2001	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Imprese finali	589	26,1	330	20,4	7603	54,3	4214	46,4
Imprese di subfornitura	1669	73,9	1284	79,6	6403	45,7	4867	53,6
Totale	2258	100,0	1614	100,0	14005	100,0	9081	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Le imprese finali che subiscono un forte ridimensionamento sono prevalentemente quelle pronto moda¹⁸. Le imprese pronto moda attive nei primi anni novanta erano caratterizzate da una produzione di basso livello qualitativo e di elevato contenuto moda. La crisi di queste imprese 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 italiane¹⁹ e dall'estero.

¹⁷ Nello stesso periodo le imprese di subfornitura e l'occupazione in queste aziende diminuiscono di circa il 24%.

¹⁸ Le imprese "pronto moda" si caratterizzano per progettare i campionari con poco anticipo rispetto alla stagione di vendita, proponendo prodotti che il mercato quasi 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.

¹⁹ In alcune regioni del Sud, negli anni novanta, 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,

Negli anni novanta, 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 dei 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.

Diversamente dalle aspettative degli attori locali, che auspicavano un aumento delle dimensioni aziendali e l'affermazione di nuove imprese leader, negli anni novanta si rafforzano soprattutto le aziende di media dimensione che, per gli standard locali, sono rappresentate da imprese con fatturati compresi fra i dieci e i ventisei milioni di euro (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.

Tab. 8
Fatturato delle imprese finali per classe di addetti, 1990-2001
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

Milioni di euro correnti	1990		2001	
	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 9	209	20,0	194	19,1
10 - 49	499	47,9	642	63,1
50 e oltre	335	32,1	182	17,8
Totale	1.042	100,0	1.018	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

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 Brusco S., Bigarelli D., (1995).

Il distretto di Carpi 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, sia 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 cambiamenti i principali riguardano²⁰ il prodotto e il posizionamento di mercato; i mercati di sbocco e i canali distributivi; il decentramento produttivo.

3.2.1 I cambiamenti nel prodotto e nel posizionamento di mercato

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 mercato²¹. 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 diversificazione della gamma viene realizzata anche attraverso la crescita della produzione di abbigliamento su tessuto che si affianca alla tradizionale maglieria esterna. Le imprese che offrono una gamma completa di prodotti, il cosiddetto *total look*, sono quelle che degli anni novanta registrano le migliori performance.

La strategia di qualificazione e diversificazione 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 modelli; la seconda si riferisce all'aumento dei costi sostenuti per la progettazione delle collezioni.

Si stima in 110mila diversi modelli all'anno, il campionario offerto dalle imprese del distretto di Carpi ai propri clienti. Il numero medio di modelli proposti in un anno da un'impresa finale è passato da 190 agli inizi degli anni novanta a 313 nei primi anni duemila, con una diminuzione del

²⁰ Per un'analisi più approfondita, cfr. R&I s.r.l., (1990-2001).

²¹ Attualmente, oltre i due terzi delle imprese finali del distretto si posiziona sulla fascia medio-alta, e solo un dieci per cento realizza prodotti di qualità medio-bassa.

fatturato medio per modello (a prezzi costanti) da 12mila a circa 8mila euro.

Tab. 9
Il campionario del distretto di Carpi, 1990-2000
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

	1990	2000	2000/1990 Var. %
Imprese finali	589	353	- 40,1
N. modelli proposti in un anno	102.498	110.648	+ 8
N. medio di modelli per impresa	176	313	+ 77,8
Fatturato medio per modello (euro a prezzi costanti)	12.000	8.000	- 33,3

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tab. 10
Fatturato delle imprese finali per comparto prevalente, 1990-2001
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

Milioni di euro correnti	1990		2001	
	v.a.	%	v.a.	%
Maglieria	747	71,7	576	56,6
Confezione	295	28,3	442	43,4
Totale	1.042	100,0	1.018	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Una delle caratteristiche della produzione locale, già presente negli anni ottanta, rappresentata dalla realizzazione di serie corte di produzione, si accentua ulteriormente nel corso degli anni novanta, e il forte investimento realizzato dalle imprese finali nell'attività di ideazione e progettazione dei prodotti contribuisce a delineare ancora più chiaramente la strategia di Carpi tesa alla realizzazione di prodotti per donna, ad elevato contenuto moda ed elevata qualità.

Negli anni novanta si profila, quindi, la vocazione specifica dell'industria locale orientata alla realizzazione di prodotti rappresentativi del miglior *made in Italy* ed *Italian style*.

Se questa strategia può essere considerata prevalente, nel distretto non mancano tuttavia alcune imprese che mantengono una presenza sulla fascia media e medio-bassa del mercato e che realizzano prodotti relativamente standardizzati anche in serie medio-lunghe. Queste aziende realizzano prevalentemente maglieria, maglietteria e camiceria per uomo o abbigliamento per bambino e, confrontandosi in modo più diretto con una concorrenza basata principalmente sul prezzo, tendono ad assumere forme organizzative diverse dalla maggior parte delle imprese locali²².

3.2.2 I cambiamenti nei mercati e nei canali distributivi

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

Nel corso degli anni novanta, la diminuzione del fatturato nel distretto è il risultato di forti perdite sul mercato interno (-35% delle vendite, a prezzi costanti) e di una crescita significativa delle esportazioni (+38%), non sufficiente però a compensare il calo delle vendite in Italia.

Le dinamiche sul mercato interno sono prevalentemente legate alla crisi delle imprese pronto moda, orientate quasi esclusivamente al mercato italiano, mentre le performance sui mercati esteri, pur essendo brillanti, risentono della bassa propensione esportatrice che caratterizzava il distretto agli inizi degli anni novanta.

Il cambiamento nei mercati di sbocco è comunque rilevante, in quanto l'incidenza dell'export passa dal 22% nel 1990 al 38% nel 2001, ed è interessante notare come la propensione esportatrice aumenti nelle imprese di tutte le classi dimensionali, e soprattutto in quelle di minori dimensioni.

²² Queste imprese decentrano 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.

Tab. 11
Esportazioni delle imprese finali per classe di addetti, 1990-2001
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

Milioni di euro correnti	Export			
	1990		2001	
	v.a.	% sul fatt.	v.a.	% sul fatt.
Fino a 9	29	14,0	95	49,2
10-49	110	22,0	226	35,2
50 e oltre	95	28,3	70	38,5
Totale	234	22,4	391	38,4

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Il cambiamento nei mercati di sbocco determina una modificazione dei canali distributivi utilizzati dalle imprese. I grossisti, da sempre privilegiati dalle aziende del distretto, rimangono un canale importante, ma alla fine degli anni novanta non assorbono più la maggior parte della produzione locale.

Le aziende che operano sul mercato italiano tendono ad incrementare le vendite al dettaglio, che diventa il secondo canale distributivo per importanza dopo l'ingrosso; mentre le imprese che lavorano 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, determina un rilevante aumento della quota di produzione venduta con il marchio del cliente, che raggiunge attualmente un terzo del totale.

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 elevato contenuto moda e stile italiano, rimane vero che

essa impone generalmente il proprio marchio, e maggiori vincoli dal lato dei costi del prodotto²³.

Tab. 12
Fatturato delle imprese finali per canale distributivo, 1990-2000
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

Milioni di euro correnti	Fatturato			
	1990		2000	
	v.a.	%	v.a.	%
Ingresso	575	55,2	383	37,3
Dettaglio	352	33,8	348	33,9
Grande distribuzione	99	9,5	168	16,4
Negozi propri o in franchising	0	0,1	1	0,1
Società commerciali	5	0,4	51	4,9
Altri produttori	-	-	25	2,4
Altri canali (cataloghisti, ecc.)	11	1,0	51	5,0
Totale	1.042	100,0	1.027	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Nel distretto di Carpi le imprese che operano maggiormente per la grande distribuzione estera sono paradossalmente quelle di piccole dimensioni. In queste aziende questo canale assorbe oltre un terzo del fatturato e le vendite con il marchio del cliente sono prevalenti. Le piccole imprese finali lavorano in misura significativa anche per i grossisti, per altri intermediari commerciali, per altri produttori e altri canali.

Le aziende di maggiori dimensioni del distretto utilizzano, invece, prevalentemente il canale del dettaglio, ma rispetto alle grandi imprese localizzate nel resto della regione o in altre regioni italiane, quelle di Carpi non raggiungono una dimensione sufficiente per attivare proprie reti distributive. Le vendite effettuate attraverso negozi propri o negozi in franchising mantengono infatti un peso marginale.

La scelta dei canali distributivi ha ripercussioni importanti sulle politiche di marchio perseguite dalle imprese locali. Negli anni novanta,

²³Per un approfondimento sul rapporto fra piccole imprese e grande distribuzione, cfr. Marchi G., Nardin G., (1997).

l'incremento delle vendite estere e delle relazioni con la grande distribuzione determinano un aumento significativo della quota di produzione venduta con il marchio del cliente.

Nel rapporto con queste catene distributive i piccoli produttori locali devono rinunciare ad apporre il proprio marchio sul prodotto, ma continuano a progettare autonomamente i modelli, adattandoli eventualmente alle specifiche richieste dei clienti.

La grande distribuzione estera, più diversificata e qualificata rispetto a quella italiana, è interessata alle idee e ai nuovi prodotti che le imprese di questo distretto sono in grado di proporre ad ogni stagione, e scelgono i capi all'interno dei campionari progettati dai produttori locali.

Tab. 13
Fatturato delle imprese finali per marchi utilizzati, 1990-2000
(Valori riferiti all'universo delle imprese)

Milioni di euro correnti	Fatturato			
	1990		2000	
	v.a.	%	v.a.	%
Marchi propri	820	78,7	617	60,1
Marchi su licenza	22	2,1	84	8,2
Marchi dei clienti	200	19,2	323	31,5
Senza marchio	-	-	3	0,2
Totale	1.042	100,0	1.027	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Le aziende del distretto nutrono, tuttavia, una certa diffidenza nei confronti della grande distribuzione. Quelle che vi operano 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 alla diversificazione dei canali distributivi utilizzati e dei tipi di clienti²⁴.

²⁴Per un approfondimento sulle relazioni fra produttori e sistema distributivo, cfr. Brusco S. (a cura di), (1998).

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, soprattutto di piccole dimensioni, sta facendo i conti con questo canale distributivo.

3.2.3 I cambiamenti nel 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 maggiore disponibilità di manodopera e 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, superiore al 60% del totale, quota che è rimasta più o meno stabile nel corso degli anni novanta. Ciò equivale a dire che il distretto attiva al proprio esterno un indotto pari a oltre 9mila lavoratori equivalenti²⁵, ed è un sistema produttivo complessivamente formato da 19mila addetti, di cui solo la metà localizzati all'interno del distretto.

²⁵ I lavoratori equivalenti sono stimati utilizzando il rapporto fatturato per addetto delle imprese di subfornitura del distretto che realizzano la cucitura dei capi, la

Considerando i confini regionali, e non quelli del distretto, emerge tuttavia che la maggior parte della produzione è comunque decentrata all'interno dell'Emilia Romagna (oltre il 60% del totale).

Tab. 14

Costo complessivo delle produzioni decentrate (decentramento di fase + decentramento completo) dalle imprese finali per localizzazione del decentramento, 1990-2000 (Valori riferiti all'universo delle imprese)

Milioni di euro correnti	Costo complessivo del decentramento produttivo			
	1990		2000	
	v.a.	%	v.a.	%
Emilia Romagna	215	60,5	212	63,7
di cui: distretto di Carpi	122	34,8	124	37,4
Resto Italia	110	31,2	77	23,1
Estero	26	7,4	44	13,2
Totale	351	100,0	333	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Analizzando le tendenze dell'ultimo decennio, 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 nelle regioni del sud e in parte in quelle del nord²⁶.

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

fase di lavorazione a maggiore intensità di manodopera, pari a 21.691 euro. Si può ipotizzare che questo parametro sottostimi l'occupazione esterna al distretto, soprattutto se localizzata in aree a minor costo del lavoro.

²⁶ Dal 1990 al 2000, il valore della produzione affidata a subfornitori delle regioni del sud diminuisce del 50%, mentre quella destinata a subfornitori di altre regioni del nord flette di circa il 20%.

legati alla capacità di garantire standard qualitativi elevati e di realizzare ordini molto piccoli.

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 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 sud ai paesi esteri, a volte anche attraverso investimenti diretti.

Il processo di internazionalizzazione della produzione ha quindi penalizzato maggiormente le regioni del sud, alle quali le imprese locali avevano affidato, fin dagli anni ottanta, le produzioni di serie più lunga e le lavorazioni a maggiore intensità di lavoro.

Le politiche di decentramento finora descritte si differenziano in parte in relazione al comparto di appartenenza delle imprese. Le aziende di maglieria ricorrono maggiormente alla subfornitura locale, in quanto all'interno del distretto è presente un nucleo molto importante di subfornitori specializzati nella tessitura della maglia, caratterizzati da elevata intensità tecnologica e da un elevato grado di innovazione. Le imprese della confezione su tessuto decentrano, invece, in proporzione maggiore fuori area, in quanto non trovano a livello locale un numero sufficiente di laboratori specializzati nelle lavorazioni a maggiore intensità di lavoro, come la cucitura dei capi, a causa della situazione di piena occupazione del mercato del lavoro locale e della conseguente scarsità di manodopera femminile.

Verso la fine degli anni novanta si verifica, tuttavia, un fenomeno nuovo, del tutto inaspettato da parte delle Istituzioni locali e delle Parti sociali. Iniziano ad insediarsi nel distretto, e nelle aree contigue, dei laboratori di subfornitura gestiti da cinesi, specializzati proprio nelle fasi di lavorazione a maggiore intensità di lavoro (cucitura dei capi, stiro, ecc.).

Nel distretto di Carpi la diffusione di laboratori cinesi produce effetti diretti sulle politiche di delocalizzazione della produzione. Negli anni più recenti, si registra un fenomeno di rientro di lavorazioni all'interno del distretto, e nelle aree limitrofe, a scapito soprattutto delle produzioni decentrate al sud, ma in parte anche di quelle decentrate all'estero.

I laboratori cinesi sono in grado di operare a prezzi molto bassi, con tempi di consegna molto rapidi, e standard qualitativi adeguati alle produzioni di fascia media che ancora si realizzano nell'area. Alcuni di

questi, fra quelli che da più tempo si sono insediati, sono in grado di lavorare prodotti di qualità medio-alta.

La diffusione di laboratori cinesi esercita una forte concorrenza non solo sulla subfornitura localizzata in altre aree e regioni italiane, ma anche su una parte della subfornitura locale.

I prezzi molto bassi e la flessibilità di questi laboratori determinano la fuoriuscita dal settore di quella parte della subfornitura locale ancora specializzata nelle lavorazioni a maggiore intensità di lavoro, sostituendosi di fatto ad essa, con una crescita rilevante della quota di economia sommersa e di lavoro irregolare.

Le imprese di subfornitura locali, operanti nella cucitura dei capi o nello stiro, che avevano retto alla concorrenza proveniente dai paesi e dalle aree a minor costo del lavoro specializzandosi nella lavorazione di piccole serie di produzione, nulla possono fare di fronte alla concorrenza esercitata dai laboratori cinesi insediatisi nel distretto.

L'internazionalizzazione produttiva del distretto di Carpi entra quindi dalla porta del mercato del lavoro e non dal lato della delocalizzazione di produzioni verso i paesi esteri. E ciò avviene attraverso la crescita di un'impresoria straniera, quella cinese, che privilegia il lavoro autonomo rispetto al lavoro dipendente, e tende ad autogestirsi e ad integrarsi poco nel sistema sociale locale.

Questo fenomeno sta ponendo a Istituzioni e Parti sociali problemi complessi e di difficile gestione. Problemi che in un'area a economia forte, quale è il distretto di Carpi, non si presentavano da tempo, come la crescita del lavoro irregolare e dell'economia sommersa; o che si pensava dovessero derivare da ben altri processi di globalizzazione, come, ad esempio, l'incrinatura delle relazioni di cooperazione fra imprese finali e imprese di subfornitura locali.

3.3 Conclusioni

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

Nel corso degli anni novanta, in questo sistema produttivo non si verificano fenomeni di gerarchizzazione fra le imprese o di affermazione di forti leadership, né si manifestano processi di concentrazione

aziendale²⁷. Il sistema produttivo mantiene la propria 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 completa.

Negli anni novanta il distretto si riposiziona 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 i propri marchi o per ricorrere in misura significativa all'internazionalizzazione produttiva.

Le piccole e medie imprese locali possono però contare sulla creatività e le competenze presenti nel distretto. La capacità di offrire prodotti di elevata qualità, sempre aggiornati con le tendenze della moda, in una gamma molto ampia di modelli, eventualmente personalizzati sulle esigenze del cliente, rappresentano le principali peculiarità di questo sistema locale.

In un contesto di mercato ad elevata concorrenza, sia interna che internazionale, le imprese dell'area sono state in grado di migliorare la

²⁷ 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 di Prato, Dei Ottati G. (1995) e (1996); sui distretti e sistemi locali veneti, Crestanello P. (1996) e Corò G., Rullani E. (1998).

competitività dei propri prodotti e di aumentare le vendite destinate ai mercati esteri, perdendo tuttavia quote sul mercato interno.

Se si escludono le aziende con marchi riconosciuti dal consumatore finale, non molto numerose all'interno del distretto, gli elementi di debolezza che caratterizzano il sistema produttivo locale sono riconducibili alla limitata capacità delle singole imprese di valorizzare i prodotti realizzati, di promuoversi sui nuovi mercati esteri e di stabilire forme di alleanza con il sistema distributivo.

Sul fronte interno al distretto i problemi sono, invece, legati alla crescita della concorrenza fra imprese, soprattutto fra quelle di subfornitura, e all'allentamento dei livelli di cooperazione che caratterizzano da sempre le relazioni fra imprese finali e imprese di subfornitura.

La diffusione di laboratori cinesi rompe, in qualche modo, le norme regolatrici del distretto, basate sulla condivisione di stili e obiettivi di lavoro e spesso anche di vita.

Nascono nuovi mercati intermedi di fase, dove prevale il lavoro sommerso e irregolare, e le imprese regolari, penalizzate dall'aspra concorrenza sui prezzi e sulla flessibilità, rischiano la chiusura.

La difficile congiuntura di questi ultimi anni contribuisce ad alimentare comportamenti speculativi, tesi a riversare sui propri partner produttivi i problemi di scarsa redditività e la riduzione dei costi di produzione.

In questo contesto, i laboratori cinesi possono rappresentare una opportunità di breve periodo, ma in una dimensione di lungo termine la loro presenza non può che essere considerata in relazione alla scarsità di manodopera che caratterizza il mercato del lavoro locale.

L'insediamento di questi imprenditori stranieri potrebbe, infatti, assolvere una funzione importante che consiste nel mantenere nel distretto alcune attività e competenze che rischiano di scomparire. Il problema è a quali condizioni.

L'operare "non regolare" di queste imprese determina la presenza di condizioni di sfruttamento che nella storia del distretto di Carpi e dell'industria emiliana non si sono mai verificate.

La disponibilità di questi laboratori a produrre a qualsiasi condizione di prezzo e di tempo rappresenta, inoltre, un rischio per il distretto, in quanto può indurre un rallentamento del processo di qualificazione del prodotto e di riposizionamento su fasce più alte del mercato, nell'illusione di una ritrovata competitività sul fronte dei costi di produzione.

La regolarizzazione e l'emersione dal sommerso delle imprese di subfornitura gestite da cinesi rappresenta quindi un ambito prioritario di

intervento, con l'obiettivo di favorirne un'integrazione virtuosa nel distretto.

Le prospettive del sistema produttivo locale sono tuttavia legate al complesso e difficile rapporto con i mercati di sbocco. Le piccole e medie imprese del distretto mostrano alcune difficoltà nell'operare sui nuovi mercati esteri e nel rapportarsi a sistemi distributivi sempre più concentrati e caratterizzati da un elevato potere contrattuale.

Nella relazione con la distribuzione organizzata i produttori, soprattutto se di piccole e medie dimensioni, subiscono una compressione dei margini che si ripercuote a valle sui loro subfornitori. Ed è quindi nel rapporto con il sistema distributivo che si può individuare uno dei principali punti critici per i sistemi di piccole e medie imprese che operano nei settori moda.

Un ambito di innovazione e sperimentazione per il distretto potrebbe essere rappresentato dal rapporto con il sistema distributivo, attraverso l'individuazione di nuove modalità di collaborazione e di alleanza, e la ricerca, nei confronti dei propri clienti, di quelle forme di cooperazione da sempre sviluppate con i propri subfornitori.

L'analisi del cambiamento nel distretto di Carpi consente di cogliere la complessità dei fenomeni indotti dai processi di globalizzazione dei mercati e della produzione.

Le risposte date da questo distretto confermano la molteplicità delle strategie perseguibili da parte dei paesi industrializzati, e il caso dell'Emilia Romagna costituisce un esempio interessante di sistema produttivo che ha migliorato la propria competitività mantenendo la produzione prevalentemente in Italia.

Le sfide che i distretti devono affrontare sono tuttavia rilevanti, e non derivano soltanto dai cambiamenti esterni. Anche le trasformazioni interne alla struttura socio-economica del sistema locale assumono un ruolo decisivo.

La scarsità di manodopera, la scarsa attrattività esercitata sui giovani dai settori manifatturieri, la mancanza di ricambio generazionale, la conseguente difficoltà a garantire la riproduzione delle competenze tecnico-produttive fondamentali, rappresentano aspetti critici sui quali si innesta il cambiamento dei distretti industriali.

Le trasformazioni interne, associate ai mutamenti del contesto esterno, contribuiscono a definire la direzione del cambiamento, ma il caso di Carpi conferma l'ipotesi che la direzione del cambiamento non è univoca.

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

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.
- Baracchi, M., Bigarelli, D., Colombi, M., Dei, A., (prefazione di Brusco, S.) 2001, *Modelli territoriali e modelli settoriali, Un'analisi della struttura produttiva del tessile abbigliamento in Toscana*, Quaderni Iris, Rosenberg & Sellier, To.
- 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.
- Becattini, G., 1995/96, "I sistemi locali nello sviluppo economico italiano e nella sua interpretazione", in *Sviluppo Locale*, Vol. II-III, Rosenberg & Sellier, To.
- Becattini, G., Menghinello, S, 1998, "Contributo e ruolo del made in Italy distrettuale nelle esportazioni nazionali di manufatti", in *Sviluppo Locale*, Vol. V, Rosenberg & Sellier, To.,
- Becattini, G., Rullani, E. 1993, "Sistema locale e mercato globale", in *Economia e politica industriale*, n. 80, Franco Angeli, Mi.
- Bellandi, M., Russo, M. (a cura di) 1994, *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, To.
- Belussi, F. (a cura di), (prefazione di Bianchi P.) 1992, *Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*, Franco Angeli, Mi.
- Belussi, F., Gottardi, G., Rullani, E. 2000, "Il futuro dei distretti. Introduzione" in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, Ins-Edit, Ge.
- Bigarelli, D., 2000, "Strategie commerciali e internazionalizzazione produttiva nel distretto di Carpi negli anni '90", in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 2, Ins-Edit, Ge.
- Bigarelli, D. 2000, "L'habillement en Italie: PME et systèmes régionaux de production", in Courault B., Trouvé P. (sous la direction de), *Les dynamiques de PME - Approches internationales*, Presse Universitaires de France, Paris.
- Bigarelli, D. 2002, *L'industria dell'abbigliamento in Emilia Romagna, Modelli produttivi e cambiamenti strutturali*, Istituto per il lavoro, Franco Angeli, Mi.
- 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.
- Bigarelli, D., Crestanello, P. 1994, "The changes in the knitwear-clothing district of Carpi during the 1980s", in *Entrepreneurship & Regional Development*, n. 6, Uk.

- Brusco, S. 1994, "Sistemi globali e sistemi locali", in *Economia e politica industriale*, n. 84, Franco Angeli, Mi.
- Brusco, S. (a cura di) 1998, *Strategie commerciali e strutture aziendali nel settore tessile abbigliamento*, Consorzio Ithax, progetto Emilia Romagna Adapt J100 Regiones.
- 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., Bigarelli, D. 1997, "Industrial structure in the knitwear and clothing sectors in Italy. A regional analysis", in *Quarterly Bulletin*, n. 1 Volume VI, Observatoire Europeen du Textile et de l'Habillement, Ue, Bruxelles.
- Brusco, S., Bigarelli, D. (a cura di) 1998, *Ricerca-intervento per il rilancio della subfornitura nell'area tessile di Prato*, IRIS-R&I, Camera di Commercio di Prato.
- Brusco, S., Bigarelli, D., 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, Comunità Europea.
- Brusco, S., Paba, S. 1997, "Per una storia dei distretti italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta", in Barca F. (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Donzelli, Roma.
- Bursi, T. 1989, *Piccola e media impresa e politiche di adattamento*, Franco Angeli, Mi.
- Cominotti, R., Mariotti, S. (a cura di) 1997, *Italia Multinazionale 1996*, 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.
- Crestanello, P., (prefazione di Brusco S.) 1999, *L'industria veneta dell'abbigliamento - Internazionalizzazione produttiva e imprese di subfornitura*, Franco Angeli, Mi.
- Ginzburg A., Simonazzi A. 1995, "Patterns of production and distribution in Europe: the case of the textile and clothing sector", in Schiattarella R., *New Challenges for European and International Business*, Ranceri, Roma.
- Lemaire M., Philippe G. 2000, "Quand l'enseigne se confond avec la marque", in Courault B., Trouvé P. (sous la direction de), *Les dynamiques de PME - Approches internationales*, Presse Universitaires de France, Paris.

- 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.
- Lalla, M. 1992, "Finalità e costruzione di un campionamento nel tempo: l'indagine panel" in Brusco, S., Bigarelli, D., *Osservatorio del settore tessile abbigliamento in Emilia Romagna*, Primo rapporto, Quaderno di ricerca n. 7, Regione Emilia Romagna.
- Marchi, G., Nardin, G. 1997, *Piccole imprese e grande distribuzione nel mercato europeo dell'abbigliamento*, Franco Angeli, Mi.
- Mazzoni, R. 2001, "I fattori di competitività dei settori tradizionali italiani: sintesi di un dibattito", in *Economia e politica industriale*, n. 109, 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. 1990-2001, *Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi*, Vari rapporti, Comune di Carpi, Provincia di Modena, Ccfa di Modena.
- Russo, M. 1996, *Cambiamento tecnico e relazioni tra imprese*, Rosenberg & Sellier, To.
- Saviolo, S., Testa, S. 2000, *Le imprese del sistema moda*, Etas Libri, Mi.
- Schiattarella, R. 1999, "La delocalizzazione internazionale: problemi di definizione e di misurazione. Un'analisi per il settore del made in Italy", in *Economia e politica industriale*, n. 103, Franco Angeli, Mi.
- Schiattarella, R. 2000, "Delocalizzazione internazionale e occupazione: un'analisi per i settori tradizionali italiani", in Pizzuti, R.F. (a cura di), *Globalizzazione, istituzioni e coesione sociale*, Donzelli, Roma.
- Storper M. 1997, "Le economie locali come beni relazionali", in *Sviluppo locale*, Vol. IV, Rosenberg & Sellier, To.