

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Economia Industriale

**TITOLO**

**“Economia dei distretti industriali : Il distretto della maglieria e dell’abbigliamento di Carpi”**

**Relatore:**

**Prof. Ivana Paniccia**

**Candidato:**

**Alessandra Sprovieri**

**Matr. 175061**

**ANNO ACCADEMICO**

**2014-2015**



## INDICE

### **CAPITOLO 1 – Economia dei distretti industriali**

1.1- I distretti industriali	pag. 8
1.2- I distretti industriali in Italia: da Marshall a Becattini	pag. 10
1.3 - La realtà distrettuale italiana	pag. 12
1.4 - Dati Istat	pag. 13
1.4.1 Localizzazione	pag. 15
1.4.2 Specializzazione	pag. 16
1.4.3 I distretti dal 2001 al 2011	pag. 19
1.5 - I distretti industriali nella legislazione italiana	pag. 21
1.6 - La classificazione dei distretti industriali e i cluster	pag. 26
1.7 - I fattori di criticità e i punti di forza dei distretti industriali	pag. 33

### **CAPITOLO 2 – Il distretto della maglieria e dell’abbigliamento di Carpi**

2.1 - Analisi strutturale del distretto di Carpi	
2.1.1 Collocazione, estensione e dimensione del distretto di Carpi	pag. 40
2.1.2 La storia del sistema locale	pag. 45
2.1.3 I prodotti e l’organizzazione della filiera distrettuale	pag. 48
2.1.4 L’articolazione strategica e gli attori distrettuali	pag. 52
2.1.5 L’evoluzione, la crescita, la redditività del distretto di Carpi	pag. 59
2.1.6 Lo scenario competitivo: analisi SWOT	pag. 61
2.2 - La risposta alla globalizzazione del distretto di Carpi negli anni’90	pag. 66

## **CAPITOLO 3 – I casi di studio**

3.1 Liu-Jo S.p.A.	pag. 76
3.2 Bluefin S.p.A.	pag. 83
3.3 Conclusioni	pag. 93
<b>Riferimenti Bibliografici</b>	pag. 99
<b>Riferimenti Sitografici</b>	pag.100

## **RINGRAZIAMENTI**

E' mio desiderio innanzitutto ringraziare la Professoressa Ivana Paniccia per l'insegnamento prezioso durante il mio percorso di studi e per i consigli datemi nello scrivere la mia tesi.

Vorrei ringraziare le mie amiche che mi hanno incoraggiato e mi sono state accanto nella realizzazione della tesi.

Infine un ringraziamento speciale va a mia madre, per l'aiuto, la pazienza e il sostegno morale e a tutta la mia famiglia per essermi stata vicino in ogni momento durante questo lavoro e questi tre anni di studio.

## INTRODUZIONE

“La punta dell'iceberg sono le settimane della moda, come quella iniziata ieri a Milano, (23 settembre 2015) quel che non si vede è la filiera e la sua struttura a distretti, tipica del sistema industriale italiano. Una filiera integra, unica al mondo, come ricordano sempre e meritoriamente sia Claudio Marenzi, presidente di Sistema moda Italia, sia Carlo Capasa, presidente della Camera della moda, i cui associati rappresentano il 75% del fatturato dell'intero sistema della moda italiana, sommando l'indotto (pari al 25%).

Fino a lunedì prossimo tra sfilate, presentazioni in showroom ed eventi, a Milano si vedranno circa 170 collezioni di altrettanti marchi. Mentre le imprese che compongono il sistema moda sono circa 60mila, per un fatturato complessivo 2015 previsto in 64,5 miliardi, in crescita del 5,5% sul 2014. La punta dell'iceberg, in questo caso, è solo lo 0,3% della sua massa complessiva (in termini di singole aziende e non di fatturati, naturalmente).

Una parte di questo mondo nascosto viene fotografato ogni trimestre dal Monitor sui distretti industriali di Intesa San Paolo, costruito con un'attenzione particolare all'export.

I dati sul periodo aprile-giugno sono particolarmente positivi: i 41 distretti monitorati appartengono a diversi settori (calzature, concia, occhialeria, oreficeria, pelletteria, tessile-abbigliamento) e sono distribuiti da Nord a Sud, ma le esportazioni complessive sono cresciute dell'8,9%, raggiungendo la cifra record di 8,2 miliardi, il 35% del giro d'affari estero totale del tessuto distrettuale italiano.

Sono ormai molto lontani i livelli di minimo toccati nel secondo trimestre del 2009, quando si scese sotto quota 5 miliardi di euro. Il trend positivo dura da 22 trimestri e per quanto riguarda il primo semestre 2015 la crescita dell'export, trainata dal secondo trimestre, è stata del 6,2%.

Il quadro è però differenziato, sia guardando ai settori nel loro complesso sia osservando i diversi distretti di uno stesso settore. Le performance migliori sono quelle dell'oreficeria (+26,5%) e dell'occhialeria (+15,7%). Dati coerenti con il generale miglioramento del clima economico ma soprattutto con i segnali che arrivano dal “valle” della filiera: molti marchi della moda (non solo italiana in questo caso) hanno allargato la gamma di prodotti alla gioielleria e per la produzione si sono affidati ad aziende italiane, le uniche in grado di garantire know how artigianale di altissimo livello e flessibilità nella produzione.”

(articolo “L'export dei distretti della moda cresce dell'8,9%”, Moda24-Il Sole 24 ORE, di Giulia Crivelli -24 settembre 2015

© Copyright Il Sole 24 Ore)

L'oggetto della mia tesi è l'analisi dei distretti industriali ed, in particolare, dei distretti industriali italiani. La ragione che mi ha portato a concentrare la mia ricerca su questa determinata tematica è stata un particolare interesse durante il mio percorso di studi di Economia Industriale per questo argomento.

Il presente lavoro si articola in tre capitoli.

Nel primo analizzo il fenomeno dei distretti industriali, partendo dalla definizione originaria di Marshall fino alle più recenti interpretazioni.

Nel secondo paragrafo ho approfondito le peculiarità del distretto della maglieria e dell'abbigliamento di Carpi.

Nel terzo ho esaminato due casi: Liu-Jo S.p.A. e Bluefin S.p.A. come esempi della filiera distrettuale situata nella zona di Carpi.

I distretti industriali si confermano un punto di forza dell'industria italiana.

La loro dinamicità, la loro specializzazione, la loro maggiore capacità di esportare, di effettuare investimenti diretti esteri, di registrare brevetti e marchi sono tutti fattori che hanno portato a registrare una crescita maggiore per le imprese distrettuali rispetto alle aree non distrettuali.

Il confronto con le aree non distrettuali porta infatti ad evidenziare una maggior tenuta dei distretti, grazie alla presenza di imprese leader che hanno continuato ad attivare le filiere locali, rafforzando la specializzazione dei distretti stessi.

Questo ha consentito alle regioni italiane di confermare in ambito europeo il proprio primato nei settori a maggiore vocazione distrettuale: moda, meccanica e mobile.

# CAPITOLO 1

## *Economia dei distretti industriali*

### **1.1 - I distretti industriali -**

La nozione originaria di distretto industriale è stata fatta risalire direttamente all'opera dell'economista inglese Alfred Marshall (1842- 1924), *Principles of Economics* (1892). Egli è stato il primo autore a studiare questa forma specifica di organizzazione della produzione.

I passi citati per illustrare le caratteristiche distintive del distretto sono tratte dal Capitolo X del libro IV dei *Principles of Economics* (1892), intitolato “La concentrazione di industrie specializzate in località particolari”.

Nell’Inghilterra del XIX secolo il termine distretto indicava una generica area geografica dove si raggruppavano attività industriali o professionali della stessa specie, sia all’interno di una città che all’interno di determinate regioni del paese.

Secondo l’impostazione di Marshall il successo e la competitività del modello distrettuale era basato sul ruolo chiave giocato dalle economie interne alle imprese (risorse delle singole imprese, organizzazione interna ed efficienza della loro amministrazione), contrapposte alle economie esterne (che si ottengono mediante la concentrazione di molte piccole imprese di natura simile in località particolari), quale elemento fondamentale, grazie al quale piccole imprese possono conseguire i vantaggi tipici della produzione su grande scala, in virtù di una forte concentrazione in un'area geografica ben delimitata.

All’interno del distretto industriale si sviluppa quindi :

1. “un’atmosfera industriale”: (“*Industry and Trade*”,1919) pertanto “i misteri dell’industria non sono più tali: è come se stessero nell’aria, e i fanciulli ne apprendono molti senza accorgersene” (“*Principles of Economics*”,1892);
2. divisione del lavoro tra le imprese: “le industrie sussidiarie, che si dedicano soltanto ad un piccolo ramo del processo di produzione e lo esercitano per un gran numero di industrie vicine, sono in grado di tenere continuamente in attività macchine specializzate al massimo grado” (“*Principles of Economics*”,1892);

3. elevati flussi informativi tra imprese: “L’organizzazione altamente automatica di queste industrie è dovuta in larga misura al fatto che i loro impianti sono fatti nei loro propri distretti, con una costante intercomunicazione di idee fra i costruttori di macchine e i loro utilizzatori” (“*Industry and Trade*”,1919);
4. collaborazione tra intermediari commerciali e produttori: “Non raramente i commercianti aiutano i produttori con consigli diretti sui bisogni dei clienti, e anche con suggerimenti sui modi per soddisfarli” (“*Industry and Trade*”,1919).

Gli elementi costitutivi del distretto industriale risultano quindi essere:

- ◆ area territoriale definita;
- ◆ concentrazione di imprese industriali attive in un determinato settore;
- ◆ diffusione di un’atmosfera industriale;
- ◆ omogeneità socio-culturale;
- ◆ elevata divisione del lavoro tra imprese;
- ◆ concorrenza e cooperazione tra imprese nel distretto industriale;
- ◆ prevalenza di processi innovativi incrementali;
- ◆ notevole attivismo delle business associations e coinvolgimento delle istituzioni locali.

## 1.2 – I distretti industriali in Italia: da Marshall a Becattini –

La nozione di distretto industriale si è formata in Italia, per opera dell'economista fiorentino Giacomo Becattini, il quale definisce il distretto industriale come:

“un’entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un’area circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali” (Becattini, 1989).

Senza la rilettura che Becattini ha fatto del pensiero economico e sociale dell'economista inglese Alfred Marshall (1842- 1924) – dagli anni sessanta del Novecento fino alla recente compilazione della voce “*Industrial district and development economics*” per l’Elgar Companion to Alfred Marshall (Raffaelli, Becattini, Dardi 2006) – oggi non vi sarebbe alcun dibattito sul distretto industriale, né come modello di industrializzazione né come paradigma dello sviluppo locale.

Secondo G. Becattini (“*Il mercato e le forze locali: il distretto industriale*”, 1987) ciò che unisce fortemente tra loro le imprese che appartengono al distretto industriale «è una rete complessa e inestricabile di economie e diseconomie esterne, di congiunzioni e connessioni di costo, di retaggi storico-culturali che avvolge sia le relazioni interaziendali che quelle più squisitamente personali».

I rapporti professionali si intrecciano con relazioni sociali di carattere informale, che facilitano la diffusione della conoscenza tra gli attori.

Le imprese del distretto industriale quindi presentano, secondo Becattini, le seguenti caratteristiche:

- ◆ dimensioni limitate;
- ◆ una capacità tecnologica e innovativa medio - alta;
- ◆ un elevato livello di specializzazione;
- ◆ concentrazione su un numero ristretto di fasi produttive;
- ◆ sistemi produttivi avanzati;
- ◆ diminuzione dei costi di transazione rispetto a quelli di coordinamento;
- ◆ un’elevata densità imprenditoriale;

- ◆ un livello di competitività tra le imprese e comportamenti opportunistici ‘non distruttivi’, ovvero i rapporti fra soggetti sono il risultato della combinazione di concorrenza sui mercati di riferimento e di contemporanea consuetudine alla cooperazione reciproca. Vi è, quindi, un corretto bilanciamento tra le due opposte tensioni verso la collaborazione e la competizione, che crea lo stimolo ad un continuo rinnovamento e permette lo sviluppo di nuove opportunità;
- ◆ specializzazione, che permette al singolo di limitare il numero di macchinari innovativi necessari.

Un ruolo fondamentale nel successo dei distretti industriali è giocato dalle economie esterne, ossia dai vantaggi non interni alla singola impresa e come tali esclusivi per quest’ultima, bensì esterni ad essa e propri dei distretti industriali nel loro complesso, quindi fruibili indistintamente da tutti i soggetti che ne fanno parte.

Come ad esempio la presenza di un ampio e stabile bacino di manodopera qualificata, bassi costi di accesso ai servizi della produzione, possibilità di utilizzare in maniera immediata e agevole macchinari sofisticati e metodi organizzativi comuni e, in generale, citando ancora Marshall, tutte le economie che sono «dipendenti dallo sviluppo generale dell’industria».

### 1.3- La realtà distrettuale italiana-

La realtà distrettuale in Italia si caratterizza per:

1. un forte radicamento territoriale in una specifica area socio-economica;
2. un' elevata specializzazione produttiva;
3. una notevole densità di piccole e medie imprese specializzate in fasi diverse del ciclo produttivo.

Esempi noti di distretti industriali italiani sono quelli della ceramica a Sassuolo e Faenza, calzaturieri a Barletta, Fermo, Montebelluna, tessili a Prato, Oleggio e Carpi, degli elettrodomestici a Fabriano, dell'ottica a Belluno e quello del settore biomedicale a Mirandola.



**Figura 1**

**Club dei distretti Industriali**

**-Fonte Club dei Distretti Industriali**

## 1.4- Dati Istat-

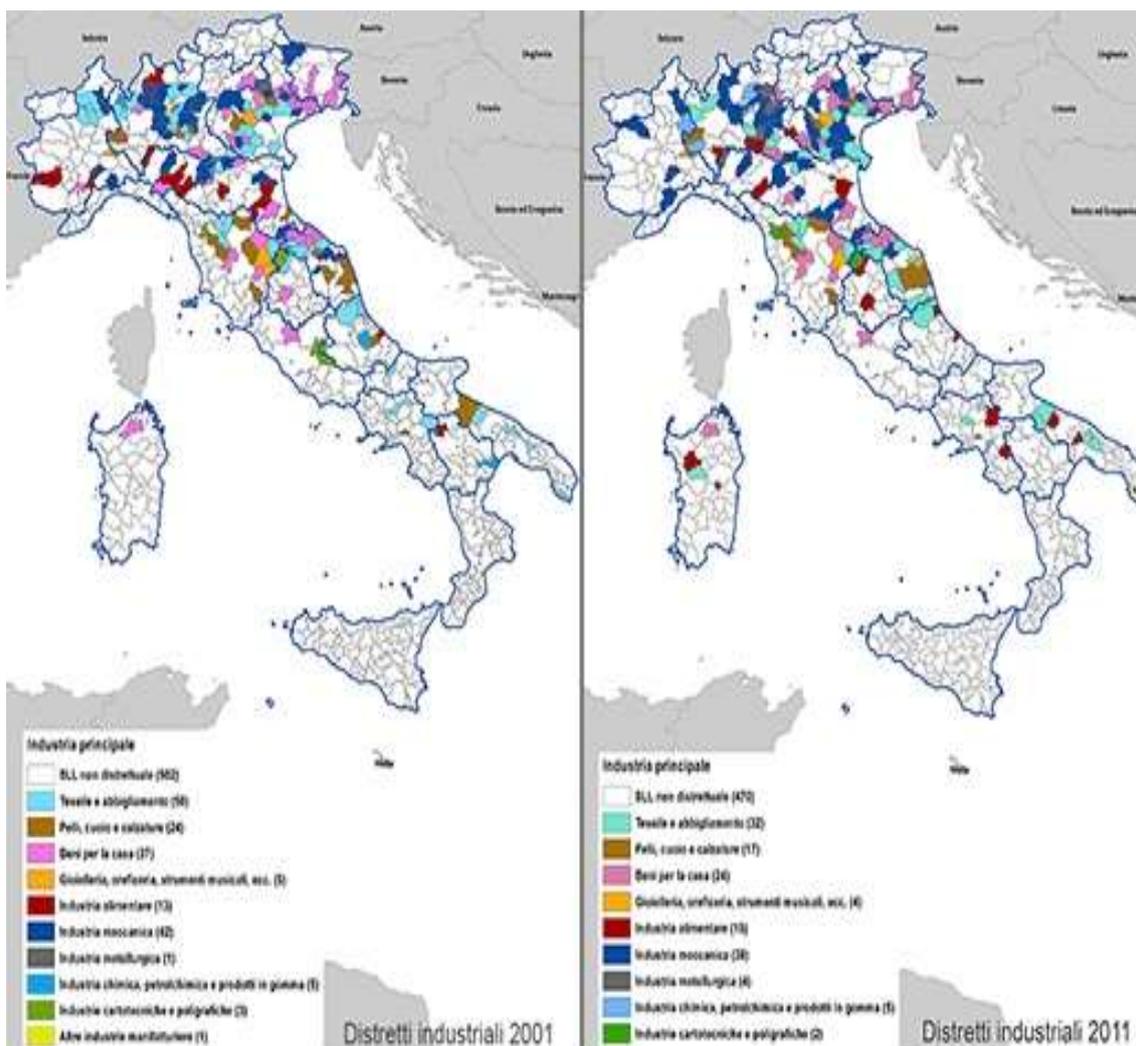
Secondo l'Istat “I distretti industriali sono entità socio-territoriali costituite da una comunità di imprese e di persone unite, oltre che da relazioni territoriali, anche dai legami socio-economici che tale compresenza genera. Queste imprese appartengono prevalentemente ad uno stesso settore di attività economica, che ne definisce l'industria principale, e sono caratterizzate da piccole e medie dimensioni.”

La metodologia di individuazione dei distretti industriali dell'Istat seleziona i Sistemi Locali del Lavoro (SLL), caratterizzati dalla presenza di:

1. micro, piccole e medie imprese, con una elevata concentrazione territoriale;
2. occupazione manifatturiera focalizzata in un'industria principale, essendo le altre industrie secondarie complementari (dal lato dell'occupazione) o ausiliarie (dal lato della produzione);
3. imprese specializzate in prodotti, parti del prodotto o fasi del processo produttivo tipico del distretto;
4. imprese del distretto numerose e di modesta dimensione (ciò non implica che non vi possano essere anche imprese abbastanza grandi ma la loro crescita “fuori scala” può causare una modifica nella struttura “classica” di distretto. Per la definizione di piccola e media impresa, in accordo con la disciplina comunitaria, si è fatto riferimento alle unità produttive con meno di 250 addetti).

I distretti industriali costituiscono circa un quarto del sistema produttivo del Paese, sia in termini di numero di SLL- Sistemi Locali del Lavoro- (il 23,1% del totale), sia di addetti (il 24,5% del totale), sia di unità locali produttive (il 24,4% del totale). L'occupazione manifatturiera distrettuale rappresenta oltre un terzo di quella complessiva italiana. All'interno dei distretti industriali risiede circa il 22% della popolazione italiana.

Attraverso il 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi, l'Istat ha identificato, nel 2011, 141 distretti industriali. Rispetto al 2001, il numero di distretti industriali diminuisce di 40 unità (vedi Figura 2).



**Figura 2 –Distretti nel 2001 e nel 2011-Fonte Istat**

Ogni distretto, in media, è costituito da 15 comuni (13 nel 2001), abitato da 94.513 persone (67.828 nel 2001) e presidiato da 8.173 unità locali (6.103 nel 2001) che assorbono 34.663 addetti (26.531 nel 2001). Nonostante la diminuzione della quota di occupazione manifatturiera assorbita dai distretti industriali (dal 70,9% nel 2001 al 65,8% nel 2011), il settore manifatturiero italiano si conferma caratterizzato dal modello distrettuale. I distretti industriali costituiscono infatti il 64,1% dei SLL prevalentemente manifatturieri e assorbono il 65,8% degli addetti dell'industria manifatturiera.

### **-1.4.1 Localizzazione-**

Il maggior numero di distretti (45) è localizzato al **Nord-est**, tradizionalmente l'area territoriale di riferimento del modello distrettuale italiano. Nel Nord-est oltre due terzi dei SLL corrispondono a distretti industriali. Il **Nord-ovest** presenta 37 distretti (il 58,7% dei SLL) e il **Centro** 38 distretti (il 71,7% dei SLL). Nel **Sud** sono presenti 17 distretti, concentrati in Puglia (7), Campania (6) e Abruzzo (4), mentre nelle **Isole** sono concentrati unicamente in Sardegna, dove tutti i sistemi locali manifatturieri hanno le caratteristiche distrettuali (4).

Sono 15 le regioni dove i distretti industriali sono presenti. **Lombardia** (29 distretti) e **Veneto** (28) insieme contano il 40,4% dei distretti italiani. Seguono le **Marche** con 19 distretti (13,5%), la **Toscana** con 15 (10,6%) e l'**Emilia-Romagna** con 13 (9,2%). Invece, il modello distrettuale è meno diffuso in **Liguria** e nel **Lazio** (con 1 distretto in ciascuna regione) e del tutto assente in sei regioni o province autonome (Valle d'Aosta, Bolzano, Molise, Basilicata, Calabria e Sicilia).

Il "triangolo industriale distrettuale" formato da Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna contiene 70 distretti, pari al 49,6% del totale. Le storiche regioni distrettuali dell'Italia centrale (Toscana e Marche) registrano la presenza di 34 distretti, pari al 24,1%; in queste cinque regioni è presente il 73,8% dei distretti italiani.

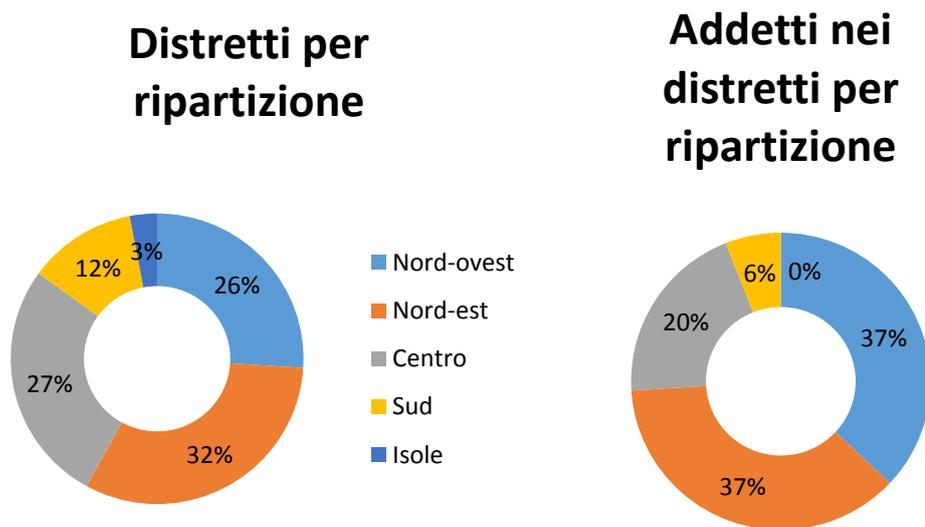
Il Nord-est, storicamente considerata l'area territoriale di riferimento del modello distrettuale italiano, conta 45 distretti industriali (pari al 67,2% dei sistemi locali manifatturieri della ripartizione), mentre il Centro Italia ne ha 38 (71,7%).

Nel Nord-ovest, l'area di più antica industrializzazione del Paese, un tempo dominata da formazioni territoriali di grande impresa, i distretti sono 37 e rappresentano il 58,7% dei corrispondenti sistemi locali manifatturieri.

Nel Mezzogiorno sono presenti 21 distretti, dei quali 17 al Sud, concentrati in Puglia (7 distretti), Campania (6) e Abruzzo (4) e 4 nella sola Sardegna. In quest'ultima regione tutti i sistemi locali manifatturieri hanno caratteristiche distrettuali. Nel complesso, i distretti del Mezzogiorno rappresentano il 14,9% dei distretti italiani e il 56,8% dei SLL manifatturieri della ripartizione. Considerando che le quote sia di addetti complessivi sia di quelli manifatturieri del Centro e del Mezzogiorno sono sostanzialmente

analoghe, si può concludere che il modello produttivo distrettuale non caratterizza particolarmente il Mezzogiorno, a differenza di quanto avviene al Nord e al Centro.

**Lombardia** e **Veneto** insieme assorbono il 60,4% dell'occupazione manifatturiera distrettuale (rispettivamente il 33,7% e il 26,7%); seguono **Toscana** (9,9%), **Emilia-Romagna** (9,4%) e **Marche** (8,7%). Insieme queste cinque regioni assorbono l'88,3% dell'occupazione manifatturiera dei distretti industriali del Paese. Quote analoghe si registrano se si considera l'occupazione complessiva. (vedi Figura 3)



**Figura 3- Distretti per ripartizione e numero di addetti**

#### -1.4.2 Specializzazione-

Le principali specializzazioni distrettuali sono quelle tipiche del Made in Italy, ovvero meccanica, tessile e abbigliamento, beni per la casa, pelli, cuoio e calzature, alimentare, gioielleria, oreficeria e strumenti musicali. I distretti così caratterizzati sono 130, il 92,2% del totale. Si rilevano inoltre 5 distretti specializzati nell'industria chimica, petrolchimica, dei prodotti in gomma e materie plastiche, 4 nell'industria metallurgica e 2 nell'industria cartotecnica e poligrafica. I distretti del Made in Italy sono soprattutto quelli della meccanica (27,0%), del tessile-abbigliamento (22,7%), dei beni per la casa (17,0%) e delle pelli, cuoio e calzature (12,1%).(vedi Figura 4-5)

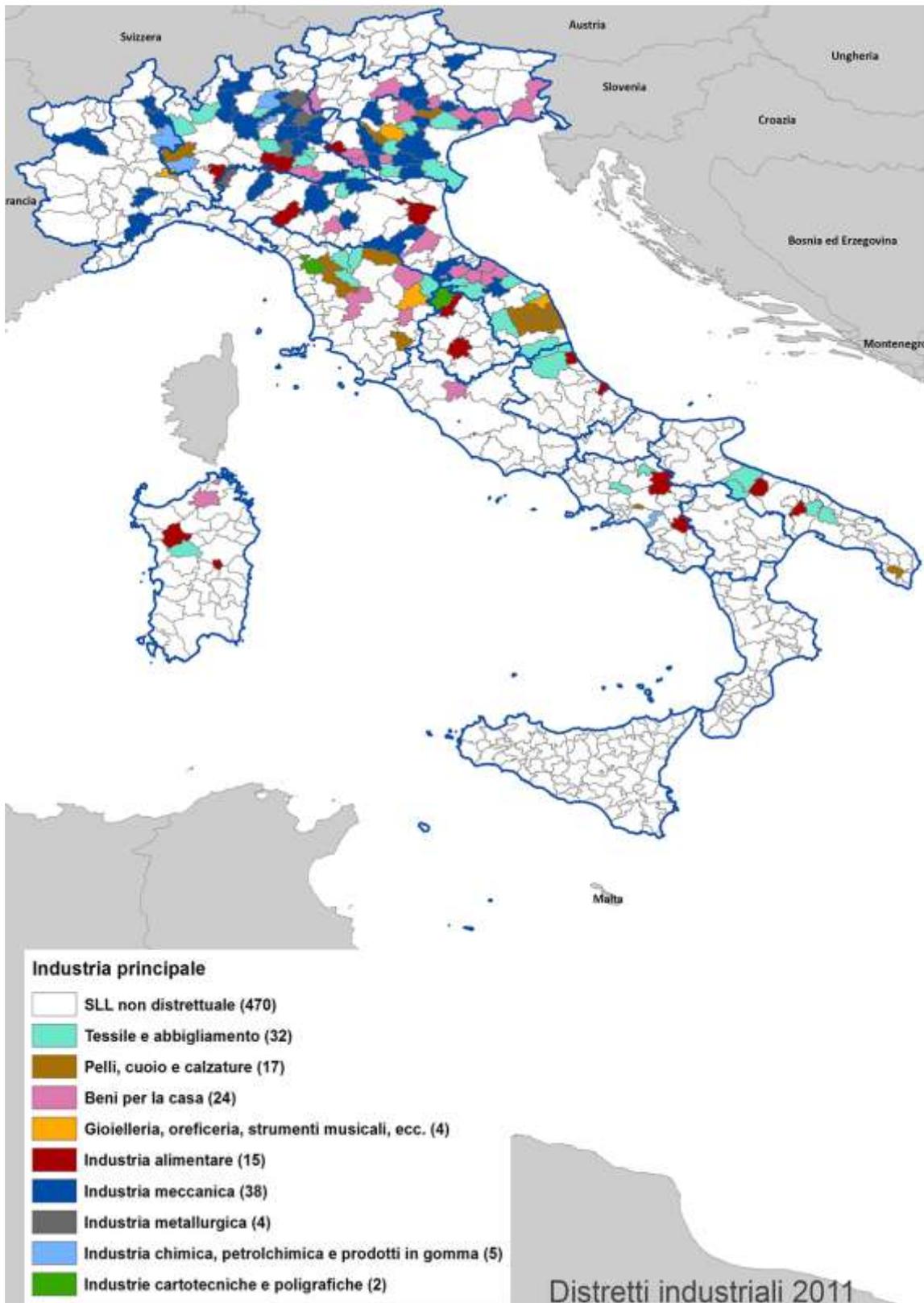


Figura 4 – La specializzazione dei distretti industriali italiani nel 2011-Fonte Istat

I distretti della meccanica (38) si trovano soprattutto in Veneto e Lombardia e, in misura minore in Emilia-Romagna e Piemonte. A Reggio nell'Emilia, Guastalla, Castelfranco Veneto, Conegliano e Mirandola è maggiore l'intensità manifatturiera, misurata attraverso la presenza di unità locali e addetti manifatturieri per comune del distretto.

In relazione al dettaglio del gruppo di attività economica delle industrie meccaniche, i gruppi "Riproduzione di supporti registrati" e "Fabbricazione di elementi da costruzione in metallo" sono i più importanti (entrambi costituiscono il dettaglio dell'industria principale in quattro distretti). Significativa anche la "Fabbricazione di apparecchi per uso domestico" e la "Fabbricazione di cablaggi e apparecchiature di cablaggio", che rappresentano l'industria principale in tre distretti ciascuna.

I distretti del tessile - abbigliamento (32) sono concentrati soprattutto in Lombardia, Marche e Veneto. L'intensità manifatturiera è maggiore nei distretti di Prato, Barletta, Carpi, Pistoia, Osimo ed Empoli. I distretti del tessile e abbigliamento sono caratterizzati soprattutto dalle industrie dell'abbigliamento (23 distretti), mentre il tessile quale industria principale è presente nei restanti 9 distretti. Per quanto riguarda l'abbigliamento, si tratta soprattutto della "Confezione di articoli di abbigliamento" (che costituisce il gruppo di attività principale in 13 distretti), della "Fabbricazione di articoli di maglieria" (7 distretti) e della "Confezione di articoli in pelliccia" (3). Nelle industrie tessili, i gruppi di attività di specializzazione principale sono la "Preparazione e filatura di fibre tessili" (presente in 4 distretti), le "Altre industrie tessili" (3 distretti) e la "Tessitura" (2).

I distretti dei beni per la casa (24) sono presenti in nove regioni, soprattutto in Veneto (7), Marche (4), Toscana (3), Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia e provincia autonoma di Trento (2 distretti ciascuna), Lazio e Sardegna (1). Sono Pesaro, Forlì, Oderzo, Poggibonsi, Bassano Del Grappa i distretti a più alta intensità manifatturiera. Le industrie dei beni per la casa vedono il dettaglio di 13 differenti gruppi di attività, la maggior parte dei quali rappresenta il gruppo principale in due o in un solo distretto. La "Fabbricazione di vetro e di prodotti in vetro" è l'industria di riferimento in quattro distretti, ed è la più frequente.

I distretti della pelletteria e delle calzature (17) sono localizzati in sei regioni, principalmente nelle Marche (7 distretti) e in Toscana (5). Nel Veneto sono presenti due

distretti mentre in Lombardia, Campania e Puglia è presente un solo distretto. Porto Sant'Elpidio, Montegranaro, San Miniato, Civitanova Marche e Arzignano sono i distretti con maggiore intensità manifatturiera. Il dettaglio dell'industria della pelletteria e calzature è rivolto alla "Fabbricazione di calzature" in 11 distretti e alla pelletteria nei restanti 6.

Considerando le prime tre industrie di riferimento per ciascun distretto, la specializzazione più frequente diviene il tessile e abbigliamento, seguita da industrie meccaniche, beni per la casa e industrie alimentari.

<b>DISTRETTI INDUSTRIALI PER SPECIALIZZAZIONE</b>			
<b>Anno 2011 valori percentuali</b>			
<b>Specializzazione</b>	<b>Composizione percentuale</b>		
	<b>Distretti industriali</b>	<b>Unità locali manifatturiere</b>	<b>Addetti manifatturieri</b>
Tessile e abbigliamento	22,7	29,3	25,7
Pelli, cuoio e calzature	12,1	11,1	10
Beni per la casa	17	11,7	11,9
Gioielleria, oreficeria, strumenti musicali, ecc.	2,8	4,5	4,2
Industrie alimentari	10,6	4,4	4,2
Industria meccanica	27	33,5	38
Industrie metallurgiche	2,8	1,3	1,5
Industria chimica, petrolchimica, prodotti in gomma e materie plastiche	3,5	2,7	3
Industrie cartotecniche e poligrafiche	1,4	1,5	1,4

**Figura 5 - Distretti per specializzazione**

### **-1.4.3 I distretti dal 2001 al 2011-**

I distretti industriali del 2011 sono 141 e rappresentano circa un quarto del sistema produttivo del Paese, in termini sia di numerosità (i distretti sono pari al 23,1% del totale dei SLL) sia di addetti (assorbono il 24,5% dell'occupazione nazionale) sia di unità produttive (il 24,4% delle unità locali rilevate al Censimento è localizzato nei distretti). In dieci anni scende il numero di distretti ma cresce la loro dimensione.

Il decennio 2001/2011 ha risentito della crisi che, a partire dal 2008, ha investito i sistemi produttivi dei paesi europei e dell'Italia in particolare, e i cui effetti si sono fatti sentire soprattutto sulla riduzione di posti di lavoro.

Nella manifattura il calo di occupazione è stato rilevante, 919 mila addetti in meno (pari al -19%).

I dati dei censimenti del 2001 e del 2011 mettono in luce l'effetto congiunto della crisi e dello storico processo di terziarizzazione dell'economia italiana.

Entrambi i fenomeni hanno contribuito ad influenzare la configurazione territoriale del modello distrettuale italiano, che, accanto al ridimensionamento del numero di distretti mostra una maggiore concentrazione nelle aree del Paese in cui i distretti erano presenti storicamente.

Il numero dei distretti è passato da 181 nel 2001 a 141 nel 2011, con una diminuzione sia in termini assoluti (-40) che di peso specifico (rappresentano il 23,1% dei sistemi locali complessivi, contro il 26,5% del 2001); a ciò corrisponde, tuttavia, una maggiore estensione e caratterizzazione socio-demografica ed economica.

Al contempo resta invariato il peso specifico distrettuale nell'economia italiana.

Infatti, la diminuzione del numero di distretti e addetti si inserisce nel più generale andamento occupazionale e nella ristrutturazione avvenuta nel Paese nel decennio considerato. Di conseguenza, rispetto al 2001, a fronte della diminuzione nel loro numero, i distretti mantengono la stessa quota di unità locali che vi operano (24%), di addetti che vi lavorano (25%) e di residenti (22%) e vedono diminuita di poco la loro connotazione manifatturiera: le unità locali manifatturiere rappresentano il 34% nel 2011 contro il 36% nel 2001 e gli addetti alle unità locali manifatturiere rappresentano il 38% contro il 39% nel 2001.

## **1.5- I distretti industriali nella legislazione italiana-**

All'importanza dei distretti industriali in Italia non ha fatto riscontro per più di venti anni una politica volta ad una più esatta identificazione delle peculiarità positive dei sistemi locali di piccole e medie imprese ed in particolare degli stessi distretti industriali.

Ripercorriamo le tappe che hanno portato al riconoscimento dell'importanza sul piano normativo della realtà distrettuale italiana:

- **Nel 1991**: con l'articolo 36 della legge n. 317 si è avuto il riconoscimento nominalistico;
- **Nel 1993**: con il Decreto attuativo della legge 317 del 21 Aprile, sono stati dettati i parametri per l'identificazione dei distretti.

Entrambi i provvedimenti legislativi sono stati indirizzati verso una definizione schematicamente marshalliana del distretto.

L'applicazione dei criteri per l'individuazione dei distretti implica una approfondita analisi del territorio e non tutte le Regioni hanno messo in atto analisi in grado di sviluppare tali competenze. Inoltre, i criteri per la definizione dei distretti, individuati nel decreto del 1993, sono cinque e devono essere rispettati tutti congiuntamente.

### ***Decreto del 21 aprile 1993 “Determinazione degli indirizzi e dei parametri di riferimento per l'individuazione, da parte delle regioni, dei Distretti Industriali”***

IL MINISTRO DELL'INDUSTRIA DEL COMMERCIO E DELL'ARTIGIANATO

Vista la legge 5 ottobre 1991, n. 317, recante interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole e medie imprese;

Visto l'art. 36 della predetta legge che prevede l'emanazione da parte del Ministro dell'industria, del commercio e dell'artigianato di un decreto per la fissazione di indirizzi e parametri per la individuazione, da parte delle regioni, sentite le unioni regionali delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, delle aree che si possono considerare Distretti Industriali;

## DECRETA

*Gli indirizzi ed i parametri di riferimento per l'individuazione dei Distretti Industriali ai sensi dell'art. 36 della legge 5 ottobre 1991, n. 317, sono i seguenti:*

1. Le zone da prendere a riferimento per la definizione sono una o più aree territoriali contigue caratterizzate come sistemi locali del lavoro così come individuati dall'Istat e di cui all'allegato.

2. In tali zone devono verificarsi contestualmente le seguenti condizioni:

*a)* un indice di industrializzazione manifatturiera calcolato in termini di addetti, come quota percentuale di occupazione nell'industria manifatturiera locale, che sia superiore al 30% dell'analogo dato nazionale. Le regioni nelle quali l'indice di industrializzazione manifatturiera a livello regionale risulta inferiore a quello nazionale possono assumere come valore di riferimento il dato regionale;

*b)* un indice di densità imprenditoriale dell'industria manifatturiera, calcolato in termini di unità locali in rapporto alla popolazione residente superiore alla media nazionale;

*c)* un indice di specializzazione produttiva, calcolato in termini di addetti come quota percentuale di occupazione in una determinata attività manifatturiera rispetto al totale degli addetti al settore manifatturiero, superiore del 30% dell'analogo dato nazionale. L'attività manifatturiera posta a riferimento deve essere riferita alla classificazione delle attività economiche dell'Istat e corrispondere alla realtà produttiva della zona considerata nelle sue dipendenze;

*d)* un livello di occupazione nell'attività manifatturiera di specializzazione che sia superiore al 30% degli occupati manifatturieri dell'area;

*e)* una quota di occupazione nelle piccole imprese operanti nell'attività manifatturiera di specializzazione che sia superiore al 50% degli occupati in tutte le imprese operanti nell'attività di specializzazione dell'area.

1. Dei Distretti Industriali così individuati possono far parte anche i comuni limitrofi, sempre che le nuove aree rispettino i criteri di autocontenimento previsti per i sistemi locali del lavoro e le condizioni di cui al punto 2.

2. Le regioni informano il Ministero dell'industria, del commercio e dell'artigianato dei distretti individuati, precisando altresì i criteri seguiti per la loro individuazione ed allegando la relativa documentazione. (Roma, 21 aprile 1993 *Il Ministro*: GUARINO)

L'articolo 317 e il Decreto ministeriale accolgono e ripropongono in pieno la metodologia d'identificazione dei distretti proposta dal Prof. Sforzi (1987), che già sulla base dei dati del 12° Censimento della Popolazione (ISTAT) del 1981 e del 6° Censimento generale dell'Industria, del Commercio, dei Servizi e dell'Artigianato (ISTAT) del 1981, aveva proposto una mappa di 61 distretti industriali marshalliani sulla base dei sistemi locali del lavoro (SLL).

Il Prof. Sforzi definisce il distretto industriale una “categoria di analisi economica alternativa al settore industriale e all'impresa”, inoltre esso “possiede una sua scala territoriale definita e delimitata con riferimento al sistema di interdipendenze fra imprese congregate, e fra queste e la comunità locale, che coinvolgono un'industria localizzata e una popolazione insediata”.

- **Nel 1999**: con la legge “Norme in materia di attività produttive” (Articolo 6.8) dell'11 maggio vengono superate le difficoltà legate ai 5 criteri del Decreto del 1993 nell'identificare i distretti industriali, e viene tolto il “potere” agli indici statistici nell'individuazione delle aree produttive locali.

Tale legge libera le Regioni dai rigidi vincoli statistici, nella speranza che concedendo maggiore libertà nell'individuazione delle aree produttive, le regioni dimostrino effettiva volontà politica di sostenere le economie locali. Inoltre la legge definisce i sistemi produttivi locali come contesti produttivi omogenei caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese. Mentre definisce distretti industriali quei sistemi che hanno anche un'elevata specializzazione produttiva.

- **Nel 2008**: con Decreto legge 112 convertito in legge il 06/08/2008 n 133 uscito nel Supplemento Ordinario della Gazzetta Ufficiale n 195 del 21/08/08 dove all'Art. 6-bis si parla dei Distretti produttivi e reti di imprese e si stabilisce che:

– *“ Al fine di promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese attraverso azioni di rete che ne rafforzino le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse (...) sono definite le caratteristiche e le modalità di individuazione delle reti delle imprese e delle catene di fornitura(...);*

- (...)“*al fine della razionalizzazione e della riduzione degli oneri legati alle risorse umane e finanziarie conseguenti all'effettuazione degli adempimenti in materia di imposta sul valore aggiunto,(...)per le imprese appartenenti ai distretti di cui al comma 366, apposite semplificazioni contabili e procedurali, nel rispetto della disciplina comunitaria, e in particolare della direttiva 2006/112/CE del Consiglio, del 28 novembre 2006, e successive modificazioni*”;
- **Nel 2009:** con Decreto Legge 10 febbraio 2009, n. 5 - Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi. (GU n. 34 del 11-2-2009) si stabilisce che:
  - “(...)le imprese appartenenti a distretti di cui al comma 366 possono congiuntamente esercitare l'opzione per la tassazione di distretto ai fini dell'applicazione dell'IRES (...)”;
  - “(...) la ripartizione del carico tributario tra le imprese interessate e' rimessa al distretto, che vi provvede in base a criteri di trasparenza e parità di trattamento, sulla base di principi di mutualità (...)”;
  - “(...) non concorrono a formare la base imponibile in quanto escluse le somme percepite o versate tra le imprese appartenenti al distretto in contropartita dei vantaggi fiscali ricevuti o attribuiti (...)”;
  - “(...) resta fermo da parte delle imprese appartenenti al distretto l'assolvimento degli ordinari obblighi e adempimenti fiscali e l'applicazione delle disposizioni penali tributarie; in caso di osservanza del concordato, i controlli sono eseguiti unicamente a scopo di monitoraggio, prevenzione ed elaborazione dei dati necessari per la determinazione e l'aggiornamento degli elementi di cui al numero 6 (...)”;
  - “(...) i distretti di cui al comma 366 possono concordare in via preventiva e vincolante con gli enti locali competenti, per la durata di almeno un triennio, il volume dei tributi, contributi ed altre somme da versare dalle imprese appartenenti in ciascun anno (...)”;
  - “(...) la determinazione di quanto dovuto e' operata tenendo conto della attitudine alla contribuzione delle imprese, con l'obiettivo di stimolare la crescita economica e sociale dei territori interessati; in caso di opzione

*per la tassazione distrettuale unitaria, l'ammontare dovuto e' determinato in cifra unica annuale per il distretto nel suo complesso (...)"*;

- *"(...) I criteri generali per la determinazione di quanto dovuto in base al concordato vengono determinati dagli enti locali interessati, previa consultazione delle categorie interessate e degli organismi rappresentativi dei distretti (...)"*;

## 1.6- La classificazione dei distretti industriali e i cluster-

“Since the second half of the 1990s, Italy has lost large market shares of international trade, GDP has increased less than in the other European partners, while productivity has stagnated. Economic observers have engaged in debate on the causes of what some of them call ‘Italian industrial decline’, where industrial districts (IDs) are inevitably questioned, given that they account for much of the Italian model of international specialization”<sup>(1)</sup>

Come spiega la Professoressa Paniccia i settori economici nei quali molti Distretti Industriali (DI) sono specializzati hanno risentito di:

1. elevata concorrenza da parte dei paesi emergenti;
2. bassi tassi di produttività rispetto ad altri settori o paesi;
3. non sostenere la domanda con prodotti basati sulla tecnologia;
4. dover lottare per fornire nuovi prodotti, raggiungere nuovi mercati e clienti internazionali.

Tutte queste difficoltà hanno comportato l’effettiva diminuzione delle quote di mercato dei DI italiani nel commercio internazionale.

Da una parte c’è chi attribuisce la colpa del declino italiano ai Distretti Industriali.

Questi sostengono che i DI rischiano di essere spazzati via dalle nuove tendenze tecnologiche del mercato e che quindi investire risorse pubbliche per supportarli, sarebbe solo uno spreco.

Dall’altra c’è chi considera che, anche nel settore delle industrie caratterizzato da tassi di produttività bassi o variazioni negative delle esportazioni, le imprese appartenenti ai DI raggiungono performance migliori rispetto alla media.

Altri commentatori sostengono che certi DI hanno modificato la loro struttura, che non è più basata su un gran numero di aziende simili di piccole dimensioni, ma al momento ruota intorno ad una serie di aziende leader, generalmente di dimensioni maggiori rispetto alla media e molto meglio equipaggiate per fronteggiare la concorrenza internazionale e il cambiamento tecnologico.

<sup>(1)</sup> “The recent evolution of Italian industrial districts and clusters: analytical issues and policy implications” By Ivana Paniccia

I DI italiani hanno già subito un processo di cambiamento interno che ha generato una varietà di forme oggetto di ulteriori evoluzioni.

Il termine DI “is used generically to denote any agglomeration of small to medium-sized enterprises (SMEs) specialized in one or a few industries in a geographically bounded area”.<sup>(2)</sup>

I DI possono essere analizzati a partire da quattro criteri di classificazione:

– **Fattori di Agglomerazione**

- Dimensioni del settore (numero di imprese e lavoratori);
- Grado di specializzazione/diversificazione;

– **Fattori di settore**

- Specializzazione industriale (complessità, fungibilità, natura della base tecnologica);
- Range di industrie orizzontalmente correlate (industrie correlate da tecnologie comuni, scopo, utenti e canali di distribuzione non verticalmente collegati);
- Range di industrie verticalmente collegati (che includono tutte le fasi di attività della filiera);
- Tipo di interdipendenza (sequenziale, intensiva, reciproca);

– **Le caratteristiche istituzionali delle aziende**

- Distribuzione dimensionale delle imprese e la presenza di gruppi aziendali;
- Competenze tecniche e organizzative;
- Proprietà (locale o non locale);
- Sistema di Governance (Familiare, Imprenditoriale, Manageriale);

– **Il contesto urbano e socio-istituzionale**

- Ambiente urbano;
- Istituzioni economiche e conoscenza delle istituzioni;
- Istituzioni sociali.

<sup>(2)</sup> Questa definizione coincide con quello utilizzato dall'Istituto nazionale italiano di statistica per l'identificazione di ID italiane (Istat, 1997 e 2005)

Utilizzando questi criteri di classificazione possiamo individuare i seguenti tipi di DI:

1. “The canonical type”
2. “Diversified or urban IDs”
3. “The satellite type”
4. “Co-location areas”
5. “The Concentrated or integrated type”
6. “Science-based or technology agglomerations”<sup>(3)</sup>

### **-The canonical type -**

Questo tipo è caratterizzato da una divisione estesa di lavoro basata principalmente sulle imprese a conduzione familiare con pochi dipendenti e che si basano sui membri della famiglia o parenti. L'imprenditorialità è basata sulla formazione on-the-job con un artigiano o in fabbrica e ha bassi livelli di istruzione.

La struttura del settore è molto frammentata, data la sua natura altamente scomponibile, in imprese di proprietà indipendenti sparse tra piccole unità.

La rete di relazioni tra le imprese è caratterizzata da una interdipendenza sequenziale per cui le imprese si scambiano informazioni e merci.

I legami interni sono numerosi, mentre opposta è la situazione per quanto riguarda i legami esterni, dal momento che questi DI hanno un limitato grado di apertura internazionale, in termini di catene globali di produzione e trasmissione e riproduzione del sapere. I Rapporti con i mercati esterni (informazioni e merci) e le tecnologie sono assicurati da pochi attori specializzati.

Le istituzioni locali, come le banche locali, i sindacati, le associazioni di categoria e le scuole tecniche o professionali, tendono ad offrire servizi su misura per le esigenze delle imprese locali e dei lavoratori. Tuttavia, le loro prestazioni, l'attivismo e l'estensione dell'adesione, ovvero in una sola espressione, lo 'spessore istituzionale' locale, non è omogeneo, a causa di una varietà di fattori tra cui la storia passata e il contesto politico, nazionale e locale.

<sup>(3)</sup> “The recent evolution of Italian industrial districts and clusters: analytical issues and policy implications” By Ivana Paniccia

I lavoratori sono in media altamente qualificati. Sono addestrati nelle scuole tecniche o all'interno di famiglie dove, nella prima fase di sviluppo, la vicinanza tra il posto di lavoro e di casa favoriscono un processo di socializzazione dell'industria e quindi processi di apprendimento e di imitazione.

Gli esempi più significativi di questo tipo si trovano in Italia, e comprendono i casi di Prato, Porto Sant'Elpidio, Santa Croce. Questo tipo di DI è in grado di assorbire le fluttuazioni del ciclo economico ed è adatto a mercati caratterizzati da una domanda variabile e differenziata.

La loro organizzazione modulare dà loro anche un alto grado di flessibilità operativa e di mercato che consente una rapida reazione ai cambiamenti e ai gusti.

#### **-Diversified or urban IDs –**

Questo tipo è caratterizzato dalla posizione e dal radicamento delle attività produttive in un ambiente urbano, il che rende questo tipo più diversificato rispetto al “canonical type.” Può includere sia le città di piccole che di medie dimensioni, in cui l'attività manifatturiera è diffusa all'interno della città. L'insediamento urbano offre: servizi e competenze, mercati del lavoro più grandi e più diversificati, servizi culturali più attrezzati per favorire la progettazione.

Possiamo quindi identificare tre tipologie di industrie appartenenti a questo tipo di DI:

- a) imprese specializzate nelle industrie creative (cioè l'industria cinematografica e l'industria del design);
- b) le imprese artigianali d'arte (ad esempio mobili in stile, gioielli, opere d'arte, ceramiche);
- c) le imprese tecnologiche specializzate in settori ad alta tecnologia (che è anche il caso dei “Science-based” clusters).

Per quanto riguarda la struttura del settore, il numero delle imprese specializzate è numericamente inferiore al “canonical type”. La divisione del lavoro è meno ampia, e lo è anche la gamma di attività complementari. Rispetto al “canonical type” questi DI sono meno in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato e tecnologici di breve periodo.

Il basso livello di 'varietà interna' ostacola la sperimentazione di nuove soluzioni organizzative e tecniche all'interno della industria dominante.

In Italia la maggior parte dei “Diversified or urban IDs” sono sorti nei centri urbani di piccole e medie dimensioni. Alcuni hanno sottolineato l'artigianalità della loro produzione che ha trovato un'identificazione funzionale dei prodotti locali con la tradizione storica e la reputazione artistica della città, come a Bassano del Grappa, Marostica e Murano.

### **-The Satellite type-**

Questo tipo comprende un numero limitato di imprese, che possono essere localizzate nella stessa zona o all'esterno. Il grado di divisione del lavoro non è particolarmente marcato e il modello orizzontale tende a prevalere.

La dimensione delle imprese non è necessariamente piccola (data la presenza di vincoli tecnici del settore). L'interdipendenza sequenziale con un solo senso di flussi di merce caratterizza le relazioni tra fornitori/subappaltatori e imprese finali. Non ci sono condizioni strutturali per far emergere la cooperazione orizzontale, mentre ci possono essere opportunità di cooperazione verticale tra le imprese committenti e i fornitori/subappaltatori locali che apportano al fornitore il miglioramento della qualità del prodotto, la riduzione dei tempi di consegna e un più efficiente controllo delle scorte. La proprietà delle imprese può essere locale; ma per una piccola percentuale di loro, può essere “national-domestic” o “foreign-owned”<sup>(4)</sup>.

I “Satellite Types” sono una forma di agglomerati con un potenziale di sviluppo debole, anche se possono verificarsi elevati tassi di crescita dell'occupazione e delle esportazioni durante la fase di formazione.

Esempi di questo tipo sono forniti da molti DI del sud Italia.

### **-The Concentrated or integrated type-**

Il concentrated type è caratterizzato dall'integrazione di due o più *filiera* tecnologiche.

I concentrated types sono un'evoluzione del “canonical type”.

<sup>(4)</sup> “The recent evolution of Italian industrial districts and clusters: analytical issues and policy implications” By Ivana Paniccia

Il passaggio a questa tipologia consente di configurare un diversa interdipendenza tra le imprese, una maggiore diversificazione delle competenze all'interno delle imprese stesse ed una maggiore apertura degli insediamenti urbani. Le aziende leader possono essere sia nazionali (locale) che multinazionali. Nel complesso, le imprese di questo tipo sono reciprocamente interconnesse meno rispetto ai “canonical types”, dal momento che legami di interdipendenza si verificano all'interno delle interazioni utente-produttori e le attività innovative sono correlate alla diffusione locale della tecnologica e delle competenze manageriali. Grazie anche alla natura complessa dell'industria di specializzazione, queste aree favoriscono lo sviluppo di un alto livello di competenze tecnologiche. I DI italiani che rientrano in questa categoria contengono due gruppi di imprese che interagiscono tra di loro:

1. da una parte, vi sono le imprese relativamente più grandi e integrate verticalmente, spesso con a capo un gruppo di imprese con leadership tecnologica o di mercato;
2. dall'altro, ci sono piccole imprese specializzate in compiti più specifici e di fornitura di componenti o di servizi al primo gruppo di imprese, o che operano come imprese finali.

L' integrated type è caratterizzato da una convergenza tecnologica tra il settore trainante e i nuovi modelli di innovazione. Questi sono agglomerati di poche imprese e istituzioni appartenenti entrambi ad una piccola area o distribuiti su un'intera regione che difficilmente presentano tutte le caratteristiche di un cluster tecnologico.

Questo modello è strettamente dipendente dalla presenza di appropriate capacità a sfruttare la complementarietà della conoscenza e della localizzazione delle industrie.

Gli “integrated types” mostrano un basso grado di concentrazione. Due attori chiave distintivi di questo tipo sono la varietà dei prodotti e l'unicità.

In Italia sono pochi gli esempi di “integrated types”, i migliori esempi sono la Silicon Valley o Sophia Antipolis.

### **-I Cluster-**

Dopo che Becattini ha riacceso l'interesse per Marshall molti economisti hanno riscoperto l'importanza della concentrazione geografica per la dottrina economica e l'hanno fatto riconoscendo in Marshall l'antecedente storico e intellettuale di questa

teoria. Fra questi, i più importanti sono stati Paul Krugman in *“Geography and Trade”* (1991) e Michael Porter, prima in *“The Competitive Advantage of Nations”* (1990) e poi in *“On Competition”* (1998), dove accomuna il cluster al distretto industriale, considerando quest’ultimo come un caso particolare del primo.

Il parallelo tra distretto e cluster assume una rilevante importanza per via del fatto che nella letteratura internazionale si è fatta strada la convinzione, sostenuta da Porter, che la nozione di cluster è comprensiva di quella di distretto, in quanto fra le due nozioni vi è una certa sostituibilità, poiché entrambe indicano sostanzialmente lo stesso fenomeno. Ovvero che le attività economiche tendono a concentrarsi nel territorio e che sono grandi i vantaggi per le imprese raggruppate (clusterizzate o distrettualizzate) rispetto a quelle isolate. E’ considerato un aspetto secondario il fatto che la concentrazione geografica possa essere costituita da differenti modi di organizzare la produzione, ora da una o poche imprese insieme ai loro sub-fornitori dipendenti, ora da piccole-medie imprese specializzate in fasi diverse dello stesso processo produttivo.

Le concentrazioni geografiche prendono il nome di ‘distretti industriali italiani’ quando “vi predominano piccole e medie imprese specializzate nei beni per la persona e per la casa, e nei relativi beni strumentali per produrli, e sono legate tra loro da una stessa cultura (perfino da legami familiari o amicali) così come da dinamiche endogene di sviluppo e da una stretta collaborazione tra la comunità locale e le imprese”.<sup>(5)</sup>

Michael J. Enright, uno dei collaboratori storici di Porter, spiega che ciò che distingue la nozione di cluster da quella di distretto è la presenza, nella definizione del distretto, della comunità locale che svolge il ruolo di «fattore di modificazione della produttività»<sup>(6)</sup>. Nel concetto di distretto formulato da Becattini e dalla scuola italiana vi è, innanzitutto, la centralità della comunità locale, in quanto questa è il mezzo socio-culturale e istituzionale grazie al quale operano le singole imprese e ne costituisce condizione di vita.

<sup>(5)</sup> Sforzi F., “Il distretti industriale: da Marshall a Becattini”

<sup>(6)</sup> Enright Michael J.,” Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda,” 1996

## 1.7- I fattori di criticità e i punti di forza dei Distretti industriali

Lo scenario competitivo dal 1990 al 2001 non sembrava presentare le stesse condizioni favorevoli del passato per lo sviluppo o per la sopravvivenza di DI italiani.

Questo scenario era caratterizzato da:

1. l'introduzione di un nuovo paradigma tecnologico, riferibile alle ITC (Information and communications technology);
2. una crescente integrazione dei mercati internazionali, con l'emergere di principali concorrenti, come la Cina e l'India;
3. beni prodotti nei paesi emergenti ad un costo molto inferiore rispetto a quello occidentale;
4. beni prodotti nei paesi emergenti che hanno raggiunto i mercati nazionali ed internazionali, spazzando via prodotti nazionali, anche di marca, anche grazie alle ITC;
5. una diminuzione dei costi di trasporto.

### Dal lato dell'offerta:

la concorrenza da parte dei paesi di recente industrializzazione ha sfidato l'efficienza dei DI. Il divario tra il costo del lavoro mette pressione su tutta la gamma degli altri costi sostenuti dai DI: quelli di ingresso-base, come l'energia, i trasporti e la logistica (quest'ultima ha una maggiore incidenza se la *filiere* è internazionalizzata).

Inoltre, i costi sostenuti per il coordinamento logistico delle operazioni intermedie dentro e fuori i DI sono ancora più elevate data l'elevata frammentazione della produzione.

### Dal lato della domanda:

la diminuzione dell'esportazione nei paesi industrializzati può essere spiegata anche grazie alla teoria di Engel, dove il peso del consumo di prodotti e servizi ad alta tecnologia cresce a scapito dei prodotti più tradizionali, come l'abbigliamento, il cibo o gli articoli per la casa. Tuttavia, questa tendenza, che rischia di caratterizzare i prossimi anni, potrebbe essere controbilanciata dallo sviluppo delle economie emergenti e dalla crescente domanda di beni tradizionali con un alto contenuto di design, moda e di buona

qualità. Questo nuovo mercato si aggiungerà al mercato dei beni di lusso, nel quale già occupano posizioni di leadership molte affermate imprese occidentali.

Se il prossimo futuro corrisponde a questo scenario, le prospettive sono buone per le aziende specializzate in beni di lusso, anche se non per DI nel loro complesso.

La maggior parte di loro saranno indotti a delocalizzare o per seguire i loro ex clienti in paesi stranieri o per non scomparire dal mercato.

Alcune aziende di DI, generalmente quelle più grandi, hanno già investito in Europa orientale o nei paesi del Mediterraneo o nei paesi dell'Estremo Oriente per costo-seeking o per ragioni di mercato-seeking, ma questa tendenza si è dimostrata finora essere molto limitata.

La maggior parte delle caratteristiche costitutive dei tipi di DI italiani, e in particolare la piccola, spesso micro, dimensione delle imprese e i loro modelli di governance, non sono adatti per le strategie di internazionalizzazione prima menzionate.

La piccola dimensione delle imprese, infatti, impedisce i collegamenti diretti con (nuovi) mercati finali in grado di trasmettere informazioni sui gusti e sugli stili di consumo direttamente alle linee di produzione.

Gli intermediari (esportatori, commercianti o in generale grossisti), utilizzati per collegare i produttori ai mercati, non sono più in grado di svolgere questa funzione e non riescono nemmeno a contrastare le potenze delle catene di distribuzione che sono strettamente integrate e operano in questi mercati.

D'altra parte, se le imprese distrettuali italiane investono all'estero, non ci saranno inevitabilmente effetti sulle caratteristiche strutturali dei DI stessi, in termini di numero di imprese e subappaltatori finali, strutture di governance, attività di supporto e così via. Questi cambiamenti, insieme alle trasformazioni relative alle modalità di formazione dell'istruzione e del lavoro, non riusciranno a preservare i DI nella loro forma caratteristica strutturale.

Allo stesso modo è necessario un potenziamento dimensionale, associato ad una più marcata presenza sui mercati internazionali (che richiede l'applicazione di nuove pratiche, nuovi principi di organizzazione delle catene di produzione e di distribuzione, che necessitano controllo sui canali di trasporto, logistici e di comunicazione) ed è

richiesto di formalizzare nuovi metodi di lavoro, come è già successo a quegli imprenditori e i manager a capo di imprese in DI concentrati.

Ad oggi i distretti si confermano un punto di forza dell'industria italiana.

Nel 2013 il loro fatturato a prezzi correnti è tornato a crescere, anche se lievemente, mostrando un aumento vicino all'1%.<sup>(7)</sup>

Tra il 2008 e il 2014 sono quasi 5 i punti percentuali di crescita in più per le imprese dei distretti rispetto alle aree non distrettuali.

Ancora una volta i distretti industriali sono stati premiati da una maggiore capacità di esportare, effettuare investimenti diretti esteri, registrare brevetti e marchi. L'attività innovativa e di branding si è intensificata ulteriormente negli ultimi anni.

Nel 2013 le imprese distrettuali hanno registrato un lieve aumento del fatturato (+0,9%).

In ogni anno tra il 2009 e il 2013, le imprese distrettuali hanno fatto lievemente meglio di quelle non distrettuali, premiate da una presenza maggiore sui mercati esteri, che le ha favorite in un periodo di crescita della domanda mondiale e di contrazione della domanda interna.

Anche l'evoluzione dei margini unitari appare lievemente migliore nei distretti, soprattutto in termini di margini operativi netti in percentuale del fatturato.

Il quadro che emerge dall'analisi dei dati di bilancio presenta una situazione differenziata:

- i distretti agro-alimentari hanno recuperato i livelli di fatturato toccati nel 2008;
- il sistema moda distrettuale ha annullato il gap, grazie alle ottime performance di tutta la filiera della pelle che hanno compensato le criticità emerse nei comparti dell'abbigliamento e della maglieria;
- ritardi significativi sono presenti invece nella metalmeccanica e soprattutto nel sistema casa, che ha risentito della crisi del mercato immobiliare interno e di alcuni importanti sbocchi commerciali tradizionali.

Nel biennio 2015-16, secondo le previsioni, si dovrebbe assistere a un'accelerazione del ritmo di crescita delle imprese distrettuali, diffusa a tutte le principali filiere produttive.

In termini mediani, l'aumento previsto del fatturato è del 3,1% nel 2015 e del 3,2% nel 2016. Secondo le attese, nel 2016 il fatturato si porterà su livelli superiori ai valori

toccati nel 2008; solo il prossimo anno pertanto si chiuderà definitivamente il gap accumulato nel quadriennio 2008-12.

Nel biennio 2015-16 proseguirà la fase di ripresa dei margini unitari, diffusa a tutti i settori distrettuali. Permangono tuttavia alcune criticità.

Secondo le stime effettuate si ridurrà ma resterà elevata la quota di imprese con margini unitari negativi e soprattutto la quota di operatori gravati da oneri finanziari superiori alle risorse generate internamente dalla gestione industriale.

Ordinando le aree distrettuali è possibile ricavare una classifica dei 15 distretti migliori. Tutte le filiere produttive sono rappresentate, con una prevalenza di distretti del sistema moda (6 distretti) e dell'agroalimentare (5 distretti).

La migliore evoluzione recente dei distretti rispetto alle aree non distrettuali si spiega con l'affermazione di una nuova generazione di imprese leader, in rapida crescita dimensionale, caratterizzate da vantaggi competitivi basati sulla ricerca e sull'innovazione.

L'analisi degli ultimi dati del Censimento sull'industria e i servizi evidenzia il peso crescente assunto dalle imprese di dimensioni medio-grandi e grandi, che nei distretti, in termini di addetti, è salito al 40,6% nel 2011, circa 4 punti percentuali in più rispetto alle aree non distrettuali.

Queste nuove leadership hanno esercitato un ruolo di traino e contribuito alla progressiva accumulazione nei distretti di conoscenza tecnologica e dei mercati.

I distretti pertanto si confermano come un luogo privilegiato per la diffusione e l'adozione di comportamenti complessi e catalizzatori di innovazione tecnologica, organizzativa e di mercato.

Nei distretti è maggiore la capacità di esportare (il 42% delle imprese sono esportatrici, contro il 32% delle aree non distrettuali), effettuare investimenti diretti esteri (31 partecipate estere ogni 100 imprese contro 22), registrare brevetti (61 brevetti ogni 100 imprese vs 42) e marchi (39 marchi ogni 100 imprese contro 20).

Inoltre, nel tempo, nei distretti si è intensificata l'attività innovativa e di branding e si è ampliato il differenziale rispetto alle aree non distrettuali. Il numero dei marchi registrati a livello internazionale ogni 100 imprese è salito a quota 2,4 (tra il 2009 e il 2013), da 1,8 di inizio anni Duemila. Lo stesso vale per le domande di brevetto.

Lo sviluppo di strategie immateriali è stato accompagnato in generale dal rafforzamento del grado di patrimonializzazione: tra il 2008 e il 2013 il patrimonio netto delle imprese dei distretti è aumentato del 10,8%; per le imprese non distrettuali la crescita si è fermata all'8,2%.

La leva finanziaria nei distretti si è così portata al 58,5% nel 2013, quasi due punti percentuali in meno rispetto al 2008. Nelle aree non distrettuali, invece, nonostante il calo osservato nel biennio 2012-13, il leverage si colloca su percentuali per lo più analoghe a quelle del 2008.

Emerge anche un miglior posizionamento competitivo per le imprese distrettuali che negli ultimi cinque anni hanno aumentato il patrimonio netto e mantenuto stabili o ridotto i debiti finanziari: spicca, soprattutto, l'elevato numero di brevetti e di marchi registrati a livello internazionale.

Nei distretti, contrariamente a quanto osservato nelle aree non distrettuali, sono poi presenti segnali di rientro dalle tensioni nella gestione del circolante scoppiate nei primi anni della crisi del 2009 e quindi di un ambiente più favorevole alle relazioni di filiera.

Al contrario, nelle aree non distrettuali la fase di emergenza non è finita.

Ulteriori conferme alla normalizzazione dei rapporti di filiera e alla ritrovata centralità dei distretti emergono dalla presenza di processi di re-shoring, ovvero dal rientro nei territori distrettuali di produzioni precedentemente trasferite all'estero.

Fino al 2006 si è assistito alla crescita del peso dei flussi di import dai paesi emergenti e alla sostanziale stazionarietà degli acquisti dai paesi avanzati.

Successivamente, questo trend sembra essersi interrotto: in particolare, la differenza tra l'intensità delle import dagli emergenti e quella dai paesi avanzati si è gradualmente ridimensionata, soprattutto a partire dal 2012.

Per ogni euro di export del made in Italy, infatti, si è tornati ad avere circa il 17% di prodotti semi-lavorati e finiti importati dai paesi a minore costo del lavoro, due punti percentuali in meno rispetto alla quota raggiunta nel 2006.

Il processo di re-shoring sembra essere particolarmente diffuso all'interno dei distretti del sistema moda, dove la riduzione di capacità produttiva italiana nelle fasce qualitative più basse ha ridotto la domanda di valore aggiunto intermedio importato e, al contempo, l'affermazione delle produzioni italiane del lusso ha favorito le filiere

produttive interne, sempre più attivate anche dalle maison della moda internazionali che nei distretti sono presenti con rapporti di fornitura e/o di proprietà.

Si sta dunque assistendo sia al rientro o al ritorno di investimenti produttivi da parte di aziende italiane (che creano nuovi impianti o esternalizzano la produzione affidandola a terzisti del territorio), sia all'arrivo di marchi europei in cerca di qualità.

Nei distretti industriali e nei poli tecnologici rimangono tuttavia diverse criticità, nascoste in parte nell'analisi dei dati medi.

Nel 2013 la dispersione delle performance reddituali ha raggiunto un nuovo picco storico. E' cresciuta e ha toccato un nuovo massimo la quota di soggetti con margini eccellenti (il 13,7% delle imprese ha riportato un EBITDA margine superiore al 15%); al contempo è cresciuta per il secondo anno consecutivo la quota di imprese con EBITDA negativo (13,1%) e con gravi squilibri di liquidità (23,9%).

In questo contesto soffrono, soprattutto, le imprese più piccole che, nonostante un significativo miglioramento nella gestione del circolante, continuano a essere sottopatrimonializzate e molto esposte ai debiti bancari di breve termine, incontrando molte difficoltà nel mantenere in equilibrio la gestione finanziaria e della liquidità anche quando presentano una gestione industriale positiva.

La competizione dei paesi a basso costo del lavoro, l'apprezzamento dell'euro prima e gli effetti della crisi del 2009 poi hanno "bruciato" un quinto circa della capacità produttiva dei distretti tra il 2001 e il 2011.

Solo i distretti della meccanica hanno conosciuto un aumento degli occupati.

Il confronto con le aree non distrettuali evidenzia però una maggior tenuta dei distretti in gran parte dei settori, favoriti anche dalla presenza di imprese leader che hanno continuato ad attivare le filiere locali.

Ne è pertanto uscita ulteriormente rafforzata la specializzazione dei distretti che ha consentito alle regioni italiane di confermare in ambito europeo i propri primati nei settori a maggiore vocazione distrettuale: sistema moda, prodotti e materiali da costruzione, meccanica e mobile. Spiccano, in particolare, il tessile e la filiera della pelle, dove l'Italia, su un totale di 244 regioni europee considerate, posiziona tre regioni ai primi cinque posti in Europa per numero di addetti. Nel comparto della pelle, ad esempio, Toscana, Marche e Veneto si classificano rispettivamente al secondo, al terzo

e al quarto posto di questa speciale classifica, grazie alla presenza di importanti distretti come le calzature e la pelletteria di Firenze e Arezzo, la concia e le calzature di Santa Croce sull'Arno in Toscana, le calzature di Fermo nelle Marche, la concia di Arzignano, le calzature della Riviera del Brenta e le calzature Veronesi in Veneto. Inoltre, nel settore dei prodotti e materiali da costruzione tra il 2008 e il 2012 si è portato a due il numero delle regioni italiane ai primi cinque posti in Europa: all'Emilia Romagna si è, infatti, aggiunto il Veneto.

<sup>(7)</sup> I dati di analisi di questo paragrafo sono stati estrapolati dal Rapporto annuale – n. 7” Economia e finanza dei distretti industriali” Direzione Studi e Ricerche, Dicembre 2014, IntesaSanPaolo.

## CAPITOLO 2

### *Il distretto della maglieria e dell'abbigliamento di Carpi*

#### 2.1 - Analisi strutturale del distretto di Carpi –

##### 2.1.1 Collocazione, estensione e dimensione del distretto di Carpi

Il distretto di Carpi è localizzato in Emilia Romagna, nelle province di Modena e, marginalmente, di Reggio Emilia. Il Distretto si estende per oltre 275,4 Km e interessa otto comuni, situati nella zona nord-occidentale della Provincia di Modena, il cosiddetto “cuore del distretto”: Carpi, Modena, Cavezzo, Concordia sulla Secchia, Novi di Modena, San Possidonio, Campogalliano e Soliera; ed è specializzato nella produzione di maglieria e confezioni in tessuto, soprattutto di abbigliamento femminile.



**Figura 1:**  
Collocazione, estensione e  
dimensione del distretto di  
Carpi

Questa area è circondata da una periferia costituita da altri comuni limitrofi o vicini, presenti non solo nella provincia di Modena, ma anche in quella vicina di Reggio Emilia, che con Carpi intrattengono relazioni produttive.

Secondo i dati del censimento effettuato dal 1991 al 2001(vedi figura 2) per quanto riguarda l'analisi dimensionale sul distretto in esame, vengono presi in considerazione i dati ISTAT riferiti alle categorie ATECO DB 17 "Industrie tessili" e DB 18.2 "Aziende per il confezionamento di vestiario in tessuto e accessori" per la provincia di Modena.

Il distretto dell'abbigliamento di Carpi comprende al 2001, 3.351 unità locali e impiega 18.683 addetti, per una dimensione media di 5,58 addetti per unità locale.

Il distretto comprende complessivamente il 42,3% delle unità locali emiliane e occupa il 37,7% degli addetti del settore, pesando per il 4,5% delle unità locali e per il 3,1% di addetti sui rispettivi valori nazionali.

Se scomponiamo i valori per le diverse categorie, il sistema locale si costituisce per oltre 1/3 di imprese tessili e per il restante di aziende per il confezionamento e accessori. Le prime occupano oltre 8.900 addetti e il secondo gruppo i restanti 9.750 addetti. Questo porta ad evidenziare una dimensione media diversa, tra imprese tessili e aziende dedicate al confezionamento. Mentre per le prime questo valore si attesta a 6,8 addetti per unità, per le seconde a 4,8 addetti per unità locale.

Area	Valori Assoluti								
	Unità Locali			Addetti			Dimensioni Medie		
	1991	1996	2001	1991	1996	2001	1991	1996	2001
Categoria DB 17	2.443	1.709	1.307	14.256	10.865	8.933	5,84	6,36	6,83
Categoria DB 18.2	2.520	2.107	2.044	13.724	10.770	9.750	5,45	5,11	4,77
Distretto	4.963	3.816	3.351	27.980	21.635	18.683	5,64	5,67	5,58
in % Emilia Romagna	40,5	42,7	42,3	39,6	39,0	37,7			
in % Italia	5,0	4,7	4,5	3,5	3,2	3,1			
Emilia Romagna	12.269	8.935	7.926	70.624	55.467	49.584	5,76	6,21	6,26
in % Italia	12,4	11,0	10,6	8,9	8,2	8,3			
Italia	98.990	81.100	74.528	797.826	675.713	595.013	8,06	8,33	7,98
Area	Valori %								
	Unità Locali			Addetti			Dimensioni Medie		
	1991-96	1996-01	1991-01	1991-96	1996-01	1991-01	1991-96	1996-01	1991-01
Categoria DB 17	-30,05	-23,52	-46,50	-23,79	-17,78	-37,34	8,95	7,51	17,12
Categoria DB 18.2	-16,39	-2,99	-18,89	-21,52	-9,47	-28,96	-6,14	-6,68	-12,41
Distretto	-23,11	-12,19	-32,48	-22,68	-13,64	-33,23	0,56	-1,66	-1,11
Emilia Romagna	-27,17	-11,29	-35,40	-21,46	-10,61	-29,79	7,84	0,77	8,68
Italia	-18,07	-8,10	-24,71	-15,31	-11,94	-25,42	3,38	-4,18	-0,94

Figura 2: Unità locali, addetti e dimensioni del Distretto di Carpi dal 1991 al 2001 – I dati fanno riferimento al codice ATECO 17 (industrie tessili) e 18.2 (confezioni di vestiario in tessuto e accessori) - Fonte elaborazioni Intesa SanPaolo sui Censimenti Istat 1991,1996,2001

Complessivamente le dimensioni medie risultano comunque inferiori alla media nazionale.

Analizzando le variazioni percentuali nel decennio 1991–2001, il distretto vede un ridimensionamento delle unità locali del 32,5%, leggermente inferiore alla riduzione del 35,4% a livello regionale e tuttavia maggiore del “solo” –24,7% segnato dal settore a livello nazionale.

Dal punto di vista del numero di addetti impiegati, la riduzione segnata dal distretto di Carpi (-33,2%) supera sia i valori regionali sia quelli nazionali, le cui riduzioni sono rispettivamente del 29,8% e del 25,4%.

Le variazioni negative in termini di unità locali e di addetti presentano dei valori percentuali comparabili tra loro, sia per il distretto sia per il settore a livello nazionale, mentre a livello regionale il numero di addetti diminuisce in modo significativo rispetto al numero di unità locali. Diversa è quindi la dinamica relativa alla variazione delle dimensioni medie tra distretto, regione e Italia a livello settoriale: sempre nel decennio in esame, il sistema locale di Carpi vede una riduzione delle dimensioni medie del 1,1%, in linea con la dinamica nazionale (-0,9%) ma in contrasto con una crescita del numero medio di addetti del settore a livello regionale (+8,7%).

Le ridotte dimensioni del distretto di Carpi vengono confermate dalla distribuzione delle unità locali principalmente nelle classi di addetti sotto i 15 dipendenti; in particolare la maggioranza di unità locali si compone di micro imprese, con meno di 10 addetti.

Le stesse micro imprese coinvolgono circa la metà degli addetti del distretto, mentre i restanti si distribuiscono tra le unità che comprendono tra i 10 e 15 addetti e tra quelle tra i 20 e i 99 addetti.

Considerando una riclassificazione della distribuzione delle unità locali per cluster di piccole, medie e grandi aziende, il 99,2% delle unità locali si colloca nel primo cluster di piccole imprese con meno di 50 addetti, occupando l'87,6% degli addetti del distretto. Solo 26 unità locali occupano tra i 50 e i 249 addetti, mentre viene registrata una sola unità locale di grandi dimensioni, oltre i 250 addetti.

I tassi di variazione, considerando solo i primi due cluster, significativi per peso percentuale e valori assoluti, mantengono valori percentuali in linea con le medie del distretto per quanto riguarda le unità locali di piccole dimensioni (poco più del 32%),

mentre vengono accentuati per le imprese di medie dimensioni, superando il 36% come ridimensionamento di numerosità della popolazione aziendale e raggiungendo quasi il -40% per il numero di addetti.

Quella tracciata fino ad ora è un'analisi del distretto al 2001 secondo gli ultimi dati di Censimento disponibili.

N. Imprese (2012)	2.087	Var.% Imprese (2012/2011)	- 4,13	Var.% Imprese (2012/2009)	-8,71
N. Imprese fino a 49 addetti (2011)	1296 (99,1)	Var.% Imprese fino a 49 addetti (2011/2010)			-14,79
N. Addetti (2011)	9.676	Var.% Addetti (2011/2010)			-4,90
Export 2012 (Mln Euro)	694	Var.% Export (2012/2011)			-2,39

**Figura 3 : Dati quantitativi del distretto di Carpi – Fonte Osservatorio Nazionale distretti Italiani al 2012**

L'Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi ci fornisce un aggiornamento, realizzato dall'Istituto di ricerche e interventi di politica industriale 'R&I' per il Comune di Carpi, che elabora i dati forniti dal Registro delle imprese della Camera di commercio di Modena (vedi figura 3).

La dinamica distrettuale degli anni Duemila pone l'attenzione su una significativa trasformazione del sistema produttivo locale.

A partire dal 2002 si è registrata una consistente crescita del fatturato, a fronte di un progressivo calo dell'occupazione e delle imprese attive.

Il calo dell'occupazione negli ultimi anni è connesso a un processo di selezione delle imprese che ha colpito sia le imprese finali (specializzate nella maglieria) sia quelle di subfornitura riducendone la consistenza numerica e l'occupazione.

Le imprese di subfornitura sono quelle che hanno subito un maggior ridimensionamento (calano più di un quarto le imprese terziste nel periodo 2000-2008).

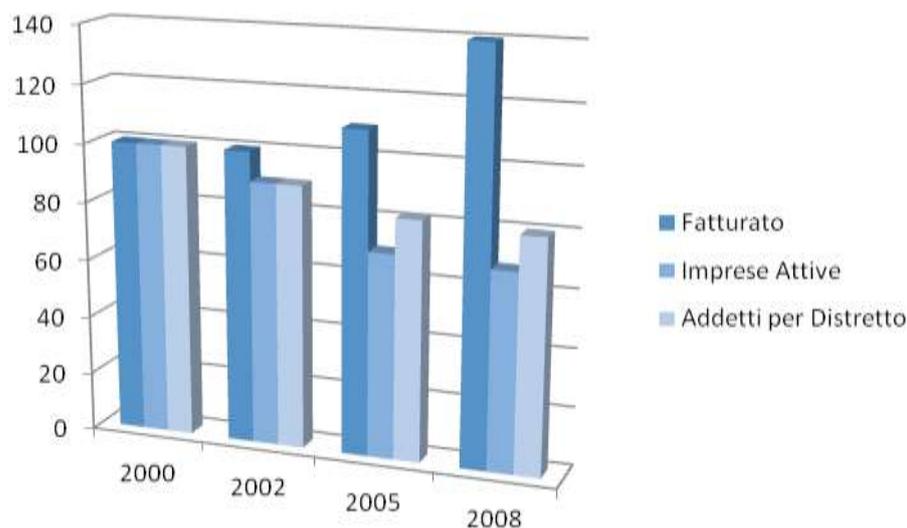
Il calo è attribuibile anche alla delocalizzazione in Paesi esteri a basso costo del lavoro, delle serie più lunghe di produzione e all'insediamento nell'area distrettuale di laboratori di subfornitura cinesi che, utilizzando manodopera irregolare, hanno portato alla formazione della piaga del lavoro sommerso difficilmente quantificabile.

La diversa evoluzione di fatturato, addetti e imprese attive si è tradotta in un aumento della taglia dimensionale degli attori distrettuali.

Tra il 2000 e il 2008, infatti, è significativamente aumentato il fatturato per addetto ed è più che raddoppiato il fatturato per impresa .

In particolare, tra il 2005 e il 2008 si è registrato un significativo aumento delle dimensioni aziendali delle imprese di confezione, grazie all'affermazione di nuovi attori altamente dinamici. Le imprese della maglieria e di subfornitura, al contrario, non hanno mostrato sostanziali cambiamenti in termini dimensionali.

Negli ultimi anni, pertanto, si è ulteriormente ampliato il divario dimensionale fra imprese della maglieria e quelle di confezione.(vedi figura 4)



**Figura 4:**

**Dinamica del settore maglieria e confezione del distretto di Carpi dal 2000 al 2008**

### 2.1.2 La storia del sistema locale

La vocazione manifatturiera nel distretto di Carpi è stata fatta risalire alla lavorazione del truciolo e dei cappelli di paglia già dal **Cinquecento**.

L'origine della lavorazione della maglia a Carpi risale storicamente agli **anni '50** del XX Secolo quando l'espansione del mercato nazionale ed europeo suggerì alle imprese di convertire le competenze manuali ed organizzative della lavorazione dei cappelli di paglia alla produzione di maglie e camicie. La produzione è inizialmente incentrata su articoli di maglieria a basso prezzo esportati in prevalenza nel mercato tedesco.

Dopo la crisi di questo settore, nel secondo dopoguerra, si sviluppa l'industria del tessile-abbigliamento che registra una crescita costante e continua fino al termine degli anni Settanta. Il periodo di massimo sviluppo è quello nel decennio dal 1951 al 1961, caratterizzato da un continuo e vistoso incremento dell'occupazione: gli addetti nel periodo 1951-1961 passano da 1.700 a 6.421.

Sin dalle origini, la maglieria carpigiana si sviluppa secondo un modello decentrato, basato inizialmente sul lavoro a domicilio e successivamente sul lavoro per conto terzi svolto da piccole imprese specializzate in alcune fasi del processo produttivo.

Per far fronte alla crescente esigenza di flessibilità, in questo periodo, le aziende capofila del distretto mettono in atto un processo di decentramento all'esterno delle fasi di produzione, concentrandosi sull'attività di progettazione, commercializzazione e coordinamento della produzione esterna.

Si determina così una netta divisione del lavoro, in base alla quale le imprese committenti si impegnano nelle attività creative e nella gestione amministrativa, mentre i terzisti si occupano delle linee di specializzazione produttiva nelle diverse fasi assicurando un'elevata flessibilità produttiva.

Nella metà degli **anni '70** il distretto in generale risente della crisi mondiale e della concorrenza dei paesi a basso costo di lavoro; è questo il momento in cui l'industria nazionale del tessile-abbigliamento attraversa un periodo di crisi, a causa di un'ampia domanda da parte dei buyer di clienti internazionali.

Ed è proprio questo il momento dell'affermazione definitiva di Carpi, negli anni Settanta. Carpi, infatti, trova la sua risposta alla crisi nella diversificazione del prodotto e nel decentramento delle fasi produttive.

Negli **anni '80** la presenza di una domanda satura, matura e sensibile alle stagionalità della moda costringe le imprese del distretto a ripensare la propria flessibilità.

Le catene del valore di alcune imprese vengono limitate alle attività progettuali, di marketing e di coordinamento logistico, mentre le attività operative sono sempre più decentrate ad altre imprese che si specializzano per prodotto o fasi del processo produttivo. Gli anni Ottanta segnano una svolta per il settore, nonostante la crescita produttiva e l'occupazione siano stabili e vi sia una diminuzione del numero di imprese di piccola dimensione.

Nasce infatti in quegli anni il fenomeno del “pronto moda”, un modello produttivo che cerca di ridurre al minimo il time to market dei prodotti.

L'organizzazione della produzione si basa sulla realizzazione del campionario con un anticipo di soli tre-quattro mesi sulla stagione di vendita; l'ideazione dei modelli continua anche durante la fase produttiva, cosicché progettazione, produzione e vendita si sovrappongono, dando luogo ad un'offerta di prodotti aggiornata in base all'andamento del mercato e dei gusti dei consumatori.

Negli anni Ottanta, inoltre, aumenta la gamma e la qualità dei prodotti offerti dal distretto e alla maglieria si aggiungono anche prodotti in tessuto, oltre che quelli destinati al mondo sportivo e per il tempo libero.

Le piccole-medie imprese decentrano molte lavorazioni fuori dal distretto, in misura proporzionale alla loro dimensione, mentre quelle più grandi cominciano a rivolgersi anche a subfornitori esteri; i subfornitori locali lavorano quasi esclusivamente per committenti distrettuali, soprattutto legati a prodotti a serie corta.

A partire dagli **anni '90** il distretto attraversa una fase di crisi, subendo profonde trasformazioni ed un pesante ridimensionamento nel numero di addetti e di imprese, che coinvolge sia le imprese di subfornitura sia le imprese finali, in particolare quelle di piccole dimensioni. Escono di scena alcune importanti aziende specializzate nell'abbigliamento casual e sportivo, perché acquisite da gruppi esterni all'area che ne utilizzano i marchi chiudendo le unità operative presenti nel distretto.

Il fenomeno più importante è però la crisi delle imprese operanti nel pronto moda che, dopo aver contribuito al successo del distretto nel decennio precedente, subiscono un ridimensionamento.

Carpi reagisce alla crisi cambiando il prodotto, i mercati, le strategie di vendita e di decentramento delle fasi di lavorazione.

Alla fine degli anni Novanta si assiste quindi ad un progressivo processo di qualificazione del prodotto, in termini di qualità, stile e contenuto moda, in grado di generare un complessivo riposizionamento su fasce di mercato più alte.

Questa svolta è legata alla crescita di un nucleo di imprese di successo che ha contribuito a invertire il trend negativo nel quale il distretto era inserito ormai da qualche tempo.

La fase di difficoltà congiunturale, che si manifesta tra il **2000** ed il **2003**, rivela alcune differenze di comportamento e di performance tra le imprese del distretto. Risultano infatti oggi meno sofferenti quelle imprese che hanno sviluppato capacità di risposta al mercato innovando in termini di prodotti, mercati e marchi.

Nel corso dell'ultimo decennio, infatti, il distretto carpigiano vede emergere alcune dinamiche realtà imprenditoriali che si caratterizzano per una serie di innovative strategie commerciali.

Queste imprese, inizialmente specializzate nella produzione di maglieria, hanno successivamente qualificato e diversificato l'offerta effettuando forti investimenti nella ricerca stilistica sul prodotto e in comunicazione e promozione del brand e hanno inoltre riorganizzato le loro reti distributive privilegiando i canali diretti.

A seguito dell'ampliamento della gamma produttiva distrettuale nel **2005**, per la prima volta, il valore della produzione del comparto delle confezioni supera quello della maglieria, tradizionale specializzazione carpigiana.

Nonostante i cambiamenti che hanno investito le imprese del settore negli **ultimi anni**, rimangono ancora oggi alcune peculiarità tipiche del tessuto imprenditoriale del distretto, cioè:

1. la vocazione tessile;
2. la dimensione medio-piccola delle imprese;
3. l'apertura verso l'esterno della filiera produttiva;
4. l'orientamento prevalente al mercato nazionale.

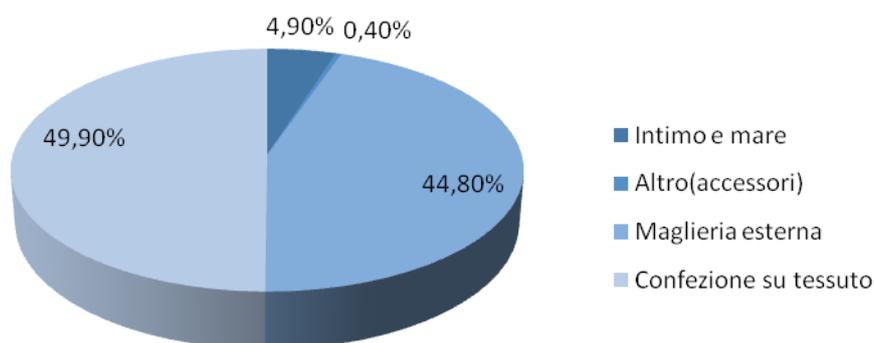
### 2.1.3 I prodotti e l'organizzazione della filiera distrettuale

*-I prodotti-*

Il distretto di Carpi si caratterizza prevalentemente per la produzione nel comparto della maglieria e in quello della confezione. Gli ambiti merceologici del Distretto Tessile di Carpi secondo la categoria Ateco del 2007 sono:

#### C ATTIVITA' MANIFATTURIERE

- 13 - Industrie tessili
- 13.10 - Preparazione e filatura di fibre tessili
- 14.13 - Confezione di altro abbigliamento esterno
- 14.19 - Confezione di altri articoli di abbigliamento ed accessori
- 14.3 - Fabbricazione di articoli di maglieria



**Figura 5: Fatturato delle imprese finali per prodotto offerto nel distretto di Carpi al 2008**

Le tipologie produttive realizzate nel distretto riguardano: la confezione su tessuto, la cui produzione costituisce il 49,9% del fatturato complessivo del distretto, la maglieria esterna (44,8%), l'intimo (4,9%) e la produzione di accessori (0.4%). (vedi figura 5)

La maglieria esterna, specializzazione produttiva originaria del distretto, non rappresenta più da alcuni anni la tipologia produttiva prevalente nel distretto anche se

risulta in aumento la produzione di maglieria realizzata dalle imprese di confezione (dal 16,6% nel 2005 al 20,1% nel 2008).

Carpi costituisce il cuore di un polo produttivo dall'indice di specializzazione altissimo con un'incidenza media degli addetti del tessile-abbigliamento, rispetto all'industria che si occupa di confezioni manifatturiere, pari al 60,9%. Oltre che per la rilevanza quantitativa della produzione che costituisce il 4% del fatturato nazionale del settore, le attività del tessile-abbigliamento locale si segnalano per l'originalità delle forme organizzative, per l'articolato sistema di piccole e piccolissime imprese indipendenti e per il particolare intreccio tra aziende produttrici di capi finiti e fornitori di lavorazioni conto terzi.

Le imprese finali di maglieria sono più numerose, rispetto alle imprese di confezione, ma a causa delle loro piccole dimensioni conseguono un fatturato minore.

#### *-Le tipologie di clienti-*

La produzione distrettuale è destinata prevalentemente ad un pubblico femminile (79,1%); tuttavia, grazie alle strategie di diversificazione dell'offerta, negli ultimi anni si è avuto un progressivo incremento dei prodotti della linea uomo e bambino.

La produzione locale si colloca su una fascia prezzo/qualità medio-alta e alta, anche se non mancano prodotti di fascia media e medio-bassa, prevalentemente nel comparto della maglieria esterna e nell'intimo. I prodotti per bambino si rivolgono tendenzialmente a un segmento alto di mercato, mentre l'abbigliamento uomo/donna si caratterizza per un target medio-alto.

I prodotti destinati alla donna sono contraddistinti da un elevato contenuto moda e da variabilità nel tempo oltre che da una bassissima standardizzazione e sono quelli che mostrano le migliori performance di mercato ed una maggiore capacità di competere sia sul mercato interno sia sui mercati internazionali. Per quanto riguarda le imprese finali, quelle della maglieria appaiono più orientate al consumatore donna, mentre quelle di confezione presentano una produzione più diversificata.

La strategia perseguita dalle imprese del distretto è quella che era applicata già negli anni Ottanta; ovvero il sistema che prevede la realizzazione di serie corte di prodotti

molto differenziati, con una diminuzione delle quantità prodotte per modello ed un aumento dei costi di progettazione delle collezioni.

#### *-L'organizzazione della filiera-*

Per quanto riguarda l'organizzazione della filiera, le imprese localizzate nel distretto di Carpi svolgono tutte le fasi in cui si articola la produzione di maglieria ed abbigliamento, ovvero; la tessitura del filato, la colorazione, il disegno, la modelleria, il taglio e la confezione del capo d'abbigliamento, l'applicazione di asole, bottoni e ricami, il finissaggio, lo stiro, il controllo finale e l'imbusto del capo finito. Hanno luogo all'esterno dell'area distrettuale le attività connesse alla produzione di macchinari e al reperimento delle materie prime.

La divisione del lavoro tra le unità produttive prevede che l'ideazione dei capi, l'acquisto delle materie prime e la commercializzazione dei prodotti finiti sia prevalentemente prerogativa di alcune imprese finali, che si caratterizzano per la tendenza ad essere fortemente disintegrate e che, nella maggior parte dei casi, decentrano all'esterno tutte le fasi del ciclo produttivo.

Numerose imprese finali operano con un'ampia platea di clienti, elemento che consente loro di poter contenere il rischio d'impresa, seguendo strategie di differenziazione dei canali distributivi e dei tipi di clientela e offrendo linee di prodotto diversificate per canale di vendita (dettaglio, ingrosso, grande distribuzione).

La strategia adottata dalle imprese più dinamiche, prevalentemente nel comparto confezione, è volta a superare l'intermediazione del grossista, in linea con le strategie di riqualificazione del prodotto e di selezione e fidelizzazione della clientela perseguite da queste aziende. Infatti, le imprese finali con una produzione di fascia alta privilegiano la vendita al dettaglio attraverso le reti plurimarca o negozi monomarca di proprietà o in franchising, ma vendono una parte dei loro prodotti anche alle grandi catene distributive più qualificate presenti soprattutto nei paesi esteri.

Alcune imprese più strutturate stanno incrementando le relazioni con la grande distribuzione, ricercando nuove modalità di collaborazione a valle in grado di favorire relazioni durature.

Le imprese di subfornitura sono specializzate nell'esecuzione materiale di una o più fasi di lavorazione.

In particolare, all'interno dei subfornitori del distretto si individuano:

1. imprese che svolgono il taglio e la confezione (negli ultimi anni i confezionisti sono stati i terzisti più direttamente esposti alla concorrenza delle imprese cinesi presenti nei comuni del distretto e nelle aree limitrofe);
2. tessitori di maglieria;
3. imprese che svolgono le fasi finali del ciclo produttivo (lo stiro, il controllo e l'imbusto);
4. imprese specializzate nell'esecuzione di ricami/applicazioni (varietà di ricami e decori: ricamo tradizionale, ricamo con macchine multiteste per produzioni in serie, applicazione di paillettes, fettucce, strass, borchie, decorazioni ad aerografo, applicazioni glitter, disegni termo-applicati, ecc);
5. imprese varie che offrono particolari lavorazioni (ad esempio, stropicciatura dei tessuti) o che svolgono servizi connessi alla logistica e movimentazione delle merci (soggetti in aumento nell'ambito distrettuale per via del maggior ricorso all'esternalizzazione di fasi produttive da parte delle imprese).

#### 2.1.4 L'articolazione strategica e gli attori distrettuali

All'interno del Distretto si distinguono:

- imprese finali, che progettano e commercializzano il prodotto, acquistano le materie prime e coordinano la produzione che generalmente viene decentrata alle imprese di subfornitura;
- imprese di subfornitura, che sono altamente specializzate nella lavorazione di capi in maglia.

##### - Le imprese finali -

Se si concentra l'attenzione sui diversi elementi riferibili alla creazione del prodotto, alle modalità distributive ed alle politiche commerciali attuate, in ambito distrettuale è possibile individuare alcune tipologie di imprese finali che si differenziano in base al loro posizionamento di mercato e alle loro relazioni, più o meno forti, con il mercato finale di sbocco.

Secondo una classificazione formulata dall'Osservatorio del settore tessile-abbigliamento (R&I, 2009) nel distretto carpigiano si possono identificare cinque tipologie di imprese finali:

##### 1. Imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità

Queste imprese costituiscono un nucleo emergente e si caratterizzano per avere marchi e griffe propri riconosciuti dai consumatori finali e per questo definiti ad elevata visibilità. Progettano un proprio campionario e si avvalgono di stilisti esterni per l'ideazione delle collezioni.

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

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

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

Questo tipo d'impresa è il più diffuso nel distretto. Le imprese progettano un proprio campionario e vendono i prodotti con il proprio marchio, anche se i loro marchi non hanno la visibilità di quelli dei tipi 1 e 2. Spesso questi marchi sono qualificati e riconosciuti nell'ambito di specifiche nicchie di mercato.

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

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

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

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

Il tipi d'impresa 3 e 4 sono più numerosi nel comparto maglieria.

La classificazione rispecchia la dinamica distrettuale degli ultimi dieci anni che vede il polo carpigiano protagonista di un riposizionamento verso segmenti medio-alti del mercato, meno esposti alla concorrenza di prezzo, e che porta all'affermazione di un nucleo di imprese con politiche commerciali diverse rispetto alla maggior parte delle imprese finali presenti nel distretto.

Nell'area distrettuale, infatti, emergono alcune imprese più dinamiche che si contraddistinguono per l'adozione di strategie mirate all'affermazione di una propria identità e di un proprio marchio ben riconoscibile, privilegiando i canali distributivi

diretti. Si tratta di un piccolo nucleo, una quindicina di aziende, ma che da sole attualmente sviluppano il 50% circa del fatturato del distretto: l'aumento del fatturato distrettuale degli ultimi anni è infatti da attribuire alle ottime performance conseguite da queste imprese.

Le imprese finali con marchi propri riconosciuti riescono a sviluppare il 74% circa del totale realizzato complessivamente dalle imprese finali. Tutti i tipi di imprese finali si posizionano principalmente sulla fascia medio-alta di mercato anche se nell'area distrettuale sono presenti imprese finali, prevalentemente nel comparto maglieria, che producono capi di qualità medio e medio-bassa, che seguono le tendenze moda dettate da altri, sia dentro che fuori il distretto, evidenziando come loro punti di forza la flessibilità e la diversificazione dell'offerta.(vedi figura 6)

<u>Principali Imprese del distretto di Carpi(2008)</u>	<u>Fatturato</u> (milioni di euro)	<u>Valore aggiunto</u>
LIU JO Spa	194.3	52.2
CHAMPION EUROPE Spa	135.1	14.7
BLUFIN Spa	86.7	2.5
SPORTSWEAR COMPANY Spa	61.0	9.7
DENNY ROSE Spa	58.6	7.9
SPAZIO SEI Srl	43.2	4.2
GAUDì TRADE Srl	41.1	5.4

**Figura 6: Principali imprese del distretto di Carpi- Fonte Bilanci Aziendali**

Queste aziende hanno mostrato di seguire una politica commerciale assai meno incisiva in termini di canali distributivi ed investimenti pubblicitari: esse, infatti, distribuiscono la loro produzione, sia in Italia che all'estero, prevalentemente mediante canali indiretti, come l'ingrosso, la grande distribuzione o gli intermediari commerciali, sui quali non esercitano né controlli proprietari, né pressioni pubblicitarie.

Ciò che caratterizza le imprese finali del distretto è una struttura produttiva fortemente disintegrata. Molte delle maggiori imprese e marchi locali, infatti, per garantirsi una

grande flessibilità, appaltano in subfornitura (decentrano) quasi totalmente la propria produzione a laboratori esterni specializzati nei singoli settori ed esternalizzano tutte le fasi di lavorazione, mantenendo all'interno solo le funzioni di progettazione, scelta dei materiali, logistica, controllo qualità, magazzino e gestione commerciale. Quasi prive di una struttura produttiva interna, molte imprese sono in grado di crescere praticamente senza vincoli e di lanciarsi in progetti nuovi.

- Le imprese di subfornitura –

Quasi la totalità delle imprese finali (il 91,5%) affida almeno una parte della produzione ai terzisti locali e numerose (il 61,4%) a subfornitori localizzati nella provincia di Modena e di Reggio Emilia e anche in altre aree regionali.

Prevale il decentramento produttivo alla rete di subfornitura locale e/o regionale rispetto alla delocalizzazione produttiva in altre regioni italiane o in paesi esteri a basso costo. Questo testimonia l'elevato radicamento locale delle imprese finali e anche il forte legame che esse hanno con le imprese di subfornitura della regione.

Nonostante la dipendenza dei subfornitori locali dal mercato distrettuale, questi generalmente tendono a lavorare per un numero elevato di imprese finali anche extradistrettuali e, quindi, difficilmente hanno un solo committente dal quale dipendono in misura rilevante. L'ampiezza del numero di committenti consente ancora al subfornitore locale di diversificare il proprio parco clienti e di contenere così il rischio d'impresa.

Le fasi decentrate dalle imprese finali comprendono tutte le fasi del ciclo produttivo: la tessitura, il taglio, la confezione dei capi (cucitura), la tintoria, il ricamo/applicazioni, lo stiro, il controllo e l'imbusto, e a volte la spedizione dei prodotti ai clienti finali.

La subfornitura locale è altamente specializzata per fase produttiva ma negli ultimi anni diverse aziende, all'interno di tutte le principali specializzazioni, hanno cercato di ampliare la gamma delle lavorazioni offerte proponendo anche, in alcuni casi, servizi aggiuntivi alla propria clientela (realizzazione di campioni/prototipi, consulenze tecniche e stilistiche ecc.). Alcune imprese di tessitura, ad esempio, tradizionalmente 'monofase', riescono ad offrire ai clienti un capo confezionato ed eventualmente stirato

o, nel caso delle tessiture più strutturate, già controllato e imbustato e pronto per la spedizione.

Per quanto riguarda i ricamifici, che in questi anni hanno sperimentato un discreto sviluppo legato alle tendenze della moda, la strategia seguita è quella di offrire costantemente nuove proposte stilistiche, ricercando nuovi materiali e tecniche di decorazione da presentare ai propri clienti.

In particolare le aziende più strutturate, che investono maggiormente in tecnologie di produzione, realizzano sia i ricami che le applicazioni e, in alcuni casi, affiancano all'attività principale la vendita di accessori (strass, borchie, ecc.) e l'attività di consulenza, come la realizzazione di programmi per macchine da ricamo.

L'aumento della qualità dei prodotti ed il frazionamento della produzione in lotti piccoli hanno favorito in questi anni la subfornitura locale capace di rispondere con estrema velocità e flessibilità alle richieste del mercato.

All'interno della rete di fornitura si distinguono due grandi gruppi:

- imprese che lavorano prevalentemente per committenti dell'area, modellando la loro offerta sulle esigenze delle imprese finali del distretto;
- imprese più strutturate che riescono a lavorare anche per committenti esterni al distretto, in grado di realizzare o organizzare l'intero ciclo di produzione o maggiormente specializzate e tecnologicamente avanzate.

Per quanto riguarda l'attività produttiva circa il 20% dei subfornitori locali lavora prodotti di fascia medio-alta per marchi famosi del Made in Italy (tra cui anche rinomati brand carpigiani come Liu-Jo, Blufin, Gaudì, Denny Rose); quasi metà delle aziende conto terzi del distretto lavora per le fasce più qualificate del mercato e per circa il 20% delle aziende terziste la produzione per le griffe rappresenta la produzione prevalente.

Nell'area del modenese la Simint (azienda che appartiene al Gruppo Armani), è una delle più grandi aziende della provincia in termini di fatturato e di numero di dipendenti e si rivolge alle imprese del polo carpigiano per la realizzazione di alcuni suoi prodotti.

La subfornitura locale ha conosciuto nel corso degli anni cambiamenti significativi.

Alla fine degli anni Novanta, alla concorrenza esercitata dai paesi esteri a basso costo del lavoro si è aggiunta la concorrenza esercitata dai laboratori di subfornitura gestiti da imprenditori cinesi, specializzati nelle fasi di lavorazione a maggiore intensità di lavoro (cucitura dei capi, stiro, ecc.), che si sono insediati all'interno del distretto e in aree limitrofe. I laboratori di imprenditoria cinese sono ormai parte integrante della filiera produttiva come accade anche in altre realtà distrettuali (ad esempio in Toscana nel Polo fiorentino della pelle). Il fenomeno è molto diffuso a livello regionale soprattutto nelle province di Modena, Bologna e Reggio Emilia e interessa in particolare i comparti del tessile-abbigliamento e pelli, cuoio e calzature. Queste imprese hanno spesso caratteristiche non regolari e sono in grado di produrre a costi molto bassi ed in tempi estremamente veloci. Anche se è difficile quantificare con precisione l'effettiva consistenza del fenomeno, si stima che la quota di imprese del settore gestite da imprenditori stranieri, in prevalenza di etnia cinese, attualmente si attesti intorno al 22% delle imprese registrate nella provincia di Modena. La maggior parte è localizzata nei comuni di Carpi, Novi di Modena, Concordia sulla Secchia, Cavezzo, San Possedonio. Si tratta prevalentemente (72%) di micro-imprese con 1-3 addetti. Da queste stime risulta che nel 2008 nelle imprese straniere presenti nel distretto (340) operino circa 1.200 lavoratori cinesi; a questi andrebbero aggiunti circa altri 800 lavoratori che rimangono nel sommerso. L'entità del lavoro sommerso rimane consistente anche se, nel corso degli ultimi anni, vi sono stati fenomeni di emersione che hanno favorito la regolarizzazione di queste imprese. Le aziende cinesi si distinguono per la loro elevata flessibilità produttiva, che garantisce tempi rapidi di consegna, e per i prezzi contenuti delle lavorazioni.

Negli ultimi anni le imprese di subfornitura hanno cercato di ampliare la composizione e l'articolazione del portafoglio commesse per allentare la dipendenza dal cliente principale e ripartire i rischi su più fronti. Anche se le relazioni tra committenti e subfornitori tendono ad essere stabili e di lunga durata, la filiera produttiva è frastagliata e questo rende talvolta problematiche le relazioni all'interno della filiera.

- Gli attori istituzionali -

Per quanto riguarda le iniziative messe in atto dai soggetti istituzionali locali un ruolo importante viene svolto dal Comune di Carpi che è promotore dell'“Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi” realizzato dall'Istituto di ricerche e interventi di politica industriale ‘R&I’ in collaborazione con la Provincia di Modena, la Camera di Commercio e l'Università degli Studi di Modena.

L'osservatorio, pubblicato dal 1991 con cadenza biennale, analizza il sistema moda distrettuale attraverso un'indagine condotta su un panel di 300 imprese e offre un quadro delle evoluzioni strutturali del settore.

Tra le azioni promosse dall'amministrazione comunale vi è il progetto “Le stagioni della moda”, una serie di azioni basate su eventi per la sensibilizzazione, l'innovazione, lo sviluppo di nuove idee nel management, la ricerca e la sostenibilità ambientale attraverso informazione e promozione delle imprese proposte dal Comune di Carpi, in collaborazione con Carpiformazione S.r.l., il sistema imprenditoriale locale, le associazioni di categoria e i consorzi d'impresa.

Tra gli eventi significativi rientra il Carpifashion, concorso nazionale rivolto a studenti, stilisti e tecnici di maglieria organizzato dall'Assessorato Economia Lavoro Formazione del Comune di Carpi in collaborazione con Carpiformazione, Cna Modena, Confartigianato Lapam Federimpresa Modena, Confindustria Modena, Federmoda Cna dell'Emilia Romagna, che si pone l'obiettivo di valorizzare le competenze tecnico/stilistiche dei professionisti della maglieria, di premiare la capacità innovativa, la ricerca sui materiali, la creatività e di costituire anche un'opportunità per le giovani generazioni che devono inserirsi nel mondo del lavoro.

Le amministrazioni comunali del distretto hanno dato vita negli anni '80 a Carpi Formazione, un centro di formazione professionale specializzato nel settore tessile-abbigliamento che svolge attività formativa nelle aree dell'ideazione e realizzazione dei campionari per la maglieria e confezione, della produzione industriale e della commercializzazione.

Nel campo dell'offerta formativa una delle più recenti iniziative, messe in campo in ambito distrettuale per rispondere alle esigenze espresse dall'imprenditoria locale,

riguarda la costituzione del Campus Della Moda. Il Campus Della Moda ha poi recentemente contribuito alla realizzazione di un progetto denominato Fashion Contract. Il Cna di Modena e la Camera di Commercio di Modena hanno dato vita inoltre al CDA (Centro Dati Abbigliamento), a cui i committenti possono rivolgersi per essere messi in contatto con i subfornitori adatti e disponibili in un determinato momento tra le aziende conto terzi associate.

#### 2.1.5 L'evoluzione, la crescita, la redditività del distretto di Carpi

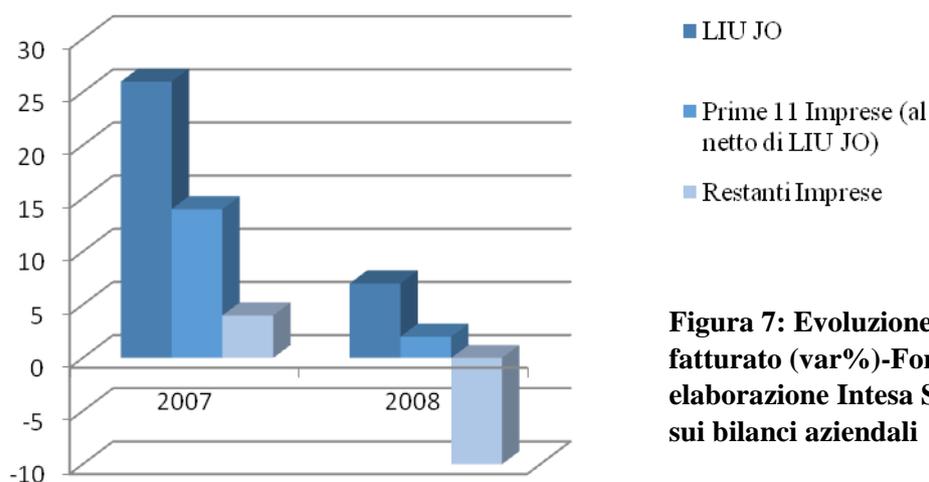
I dati aggiornati al 2009 permettono di evidenziare l'evoluzione delle esportazioni del distretto di Carpi. Quella di Carpi risulta essere la migliore performance delle imprese di abbigliamento, che, in netta controtendenza rispetto alla media italiana del comparto, hanno registrato una crescita delle esportazioni.

Questo risultato è spiegato dai flussi diretti verso la Svizzera. Al netto della Svizzera, l'export del distretto avrebbe subito un calo, causato dalle difficoltà incontrate in diversi mercati di sbocco, infatti vi sono stati forti ridimensionamenti accusati in Russia e negli Stati Uniti, dove le vendite del distretto hanno mostrato contrazioni superiori al 30%.

Su questi mercati, le imprese del distretto hanno risentito della debolezza della domanda interna, nonché dall'apprezzamento dell'euro rispetto al rublo e al dollaro.

Invece il distretto ha ottenuto buoni risultati in Francia e in Belgio, dove si sono concentrati gli sforzi di internazionalizzazione commerciale delle imprese carpigiane negli ultimi anni. E' proseguita la fase negativa del comparto maglieria, che, dopo anni di estrema difficoltà, ha conosciuto un nuovo ridimensionamento dei flussi di commercio estero, scesi nei primi nove mesi del 2009 del 22,8% .

Sul fronte dell'apertura delle filiere, infine, va segnalato come le importazioni abbiano registrato una contrazione quasi generalizzata, con l'esclusione dei flussi provenienti dalla Cina, che hanno continuato a crescere sia nell'abbigliamento che nella maglieria.



**Figura 7: Evoluzione del fatturato (var%)-Fonte elaborazione Intesa San Paolo sui bilanci aziendali**

I dati dei bilanci aziendali consentono di completare lo studio delle caratteristiche strutturali e dell'evoluzione del distretto dal punto di vista di crescita e redditività. L'analisi prende in esame 189 imprese del distretto e consente di far ulteriore luce su alcune caratteristiche della maglieria e dell'abbigliamento di Carpi.

Dalla Figura 7 è evidente il ruolo assunto dai principali attori del distretto nel determinare la performance di crescita complessiva di Carpi.

Spicca, in particolare, Liu Jo, che ottiene ottimi risultati di crescita e reddituali lungo tutto il triennio di osservazione. Performance moderatamente positive sono anche conseguite dalle altre principali imprese del distretto, che crescono a ritmi sostenuti nel 2007, per frenare e registrare un lievissimo aumento di fatturato nel 2008. Le restanti imprese del distretto, al contrario, versano in condizioni di difficoltà, con un modesto incremento delle vendite nel 2007 e una significativa contrazione del fatturato nel 2008.

Liu Jo ottiene risultati di gran lunga superiori rispetto sia agli altri principali attori del distretto sia alle imprese più piccole. E' inoltre evidente come i soggetti più in difficoltà siano quelli di dimensioni più piccole. Molte di queste imprese hanno incontrato difficoltà nell'affermare un proprio marchio e, spesso, sono state costrette a rivedere il proprio posizionamento competitivo, rinunciando ad un proprio marchio e ad un proprio campionario, per trasformarsi in subfornitori di altre imprese del settore.

Nel distretto quindi esiste un nucleo di soggetti in estrema difficoltà.

Questi dati danno l'idea di come anche in questo distretto gli effetti della crisi si siano sentiti in modo intenso già nel 2008. Tuttavia, nel distretto un buon numero di soggetti

ha continuato ad ottenere risultati brillanti, tra questi, oltre alla già citata Liu Jo, spiccano anche altri soggetti di dimensioni più contenute, nella rete delle imprese più in difficoltà sono finite imprese di dimensioni medio-piccole.

E' evidente come molto spesso la differenza tra le storie di successo e quelle di insuccesso sia determinata dalle scelte strategiche delle imprese, ma anche dalla capacità del management di realizzare le strategie individuate con coerenza e senza intaccare e/o mettere a rischio l'equilibrio finanziario aziendale. Non è raro, infatti, che l'insuccesso non dipenda dall'adozione di scelte sbagliate, ma da strategie non implementate in modo efficace e/o equilibrato finanziariamente.

#### 2.1.6 Lo scenario competitivo: analisi SWOT

Carpi è uno dei più importanti distretti per la maglieria esterna a livello nazionale. Quest'area rappresenta uno dei tradizionali poli produttivi della provincia e nel corso del tempo ha subito notevoli trasformazioni per adattarsi all'evoluzione dei mercati e della concorrenza internazionale.

Attraverso un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) è possibile avere un quadro complessivo dei principali punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce del distretto industriale di Carpi.

#### -I punti di forza - STRENGTHS-

Uno dei principali vantaggi competitivi del distretto di Carpi è da ricercarsi nella relazione che si è creata nel corso degli anni fra impresa e contesto locale, in particolare nella presenza all'interno del distretto di imprese leader che permettono di sperimentare comportamenti innovativi. Questo è reso possibile grazie alla componente imitativa e alla facilità di circolazione di informazioni che mantiene alta la tendenza al cambiamento. Anche la strutturazione dimensionale delle imprese del distretto, con la presenza di un elevato numero di imprese di piccola dimensione, consente di avere un'ampia capacità produttiva a livello di sistema e un'elevata flessibilità.

Le imprese del distretto sono state in grado di realizzare un sistema, quello del pronto moda, che ha consentito loro di dare una rapida risposta al mercato e di offrire un'ampia gamma di modelli (strategie di differenziazione dell'offerta).

Questo si traduce da un lato, nella capacità di proporre prodotti sempre nuovi e dall'altro, nella possibilità di soddisfare le più diversificate esigenze del mercato.

Più in generale, i punti di forza di Carpi vanno ricercati nella ricchezza del territorio che offre forti esternalità grazie alla presenza di una filiera produttiva completa specializzata nelle serie corte di produzione. E' per questo che nel distretto ha trovato terreno fertile lo sviluppo e l'affermazione in poco tempo di nuovi leader di mercato.

#### -I punti di debolezza – WEAKNESSES-

Tra i punti di debolezza, certamente vi è il fatto che il distretto non utilizza le leve del marketing in modo proporzionale al suo peso industriale; vi sono, è vero, imprese che assolvono molto bene queste funzioni ma ve ne sono molte i cui rapporti con il mercato passano ancora in gran parte attraverso intermediari commerciali con tutto quello che ciò implica, in termini di percezione dei segnali e di tempi di reazione alle fluttuazioni della domanda.

I fattori che costituiscono dei vantaggi per il sistema locale, rappresentano anche potenziali punti di debolezza. Ad esempio, le ridotte dimensioni di molte aziende, se da un lato garantiscono una notevole flessibilità, dall'altro non permettono di attuare strategie di maggiore presidio della distribuzione o di creare proprie reti di distribuzione in nuovi mercati di sbocco. Le ridotte dimensioni costituiscono inoltre un limite nell'affrontare politiche di marketing più strutturate e questo vale soprattutto per le imprese della maglieria che si trovano nell'impossibilità di produrre con marchi propri o su licenza. Le imprese del comparto della maglieria, infatti, lavorano prevalentemente per la grande distribuzione estera vendendo i prodotti con il marchio della catena distributiva.

Un ulteriore punto di debolezza può essere individuato nel basso numero di capi per modello, soprattutto nel comparto della maglieria: questo causa un innalzamento dei costi di progettazione che devono affrontare le imprese, nonché una minore produttività dei terzisti, costretti a frequenti riassortimenti soprattutto nel comparto della maglieria.

#### -Opportunità e Minacce – OPPORTUNITIES & THREATS–

Le evoluzioni dello scenario competitivo generale di riferimento per il settore del tessile-abbigliamento come la crescente competizione globale, la riduzione del time to market, la crescente richiesta di differenziazione dei prodotti richiedono alle imprese del distretto un nuovo e più profondo impegno con riferimento a diversi aspetti.

Per le imprese finali sarà importante intraprendere politiche di prodotto mirate, volte a migliorare il posizionamento sul mercato, andando ad approfondire la qualità dei prodotti offerti ed a collocarsi nelle fasce prezzo-qualità superiori, più difficilmente aggredibili da una concorrenza estera di costo.

In questo può risultare utile fare forza su un accrescimento della qualità dei prodotti, su strategie di differenziazione dell'offerta ampliandola anche ad altre categorie merceologiche complementari al business dell'abbigliamento (strategie di brand extension).

Un altro elemento che si è rivelato vincente nel caso di alcune imprese leader del distretto è la capacità di inserirsi nei circuiti internazionali della moda, sviluppando il contenuto moda dei prodotti e puntando su attente strategie di marketing.

La comunicazione e l'adozione di politiche di marchio, che rendano maggiormente riconoscibili i prodotti agli occhi dei consumatori, sono elementi da non sottovalutare in questo settore.

Competizione e selezione sono forti e per “sopravvivere” bisogna: offrire migliori servizi, tecnologie evolute, agire nella logica della internazionalizzazione e non solo dell'export, saper rispondere alla domanda di mercati lontani. Nonostante la criticità di questo snodo, le imprese possono far leva sul fatto di appartenere a un distretto, e cioè di poter contare su competenze professionali, su un know-how accumulato nel tempo e su un forte tessuto sociale alle loro spalle. Si tratta di un patrimonio consistente che

Carpi possiede forse più di ogni altra area tessile, e che dunque la rende in un certo senso unica. In questi anni si è fatta strada tra gli imprenditori locali la consapevolezza che il futuro è alleanza, diversificazione, innovazione tecnologica, attività di internazionalizzazione e di penetrazione sui mercati esteri. C'è bisogno di collaborazione tra le aziende, di sinergie, per nuove strategie, sviluppo, qualificazione degli addetti, e qualità dei prodotti.

Tra le minacce possiamo individuare il fatto che il distretto industriale di Carpi è stato in questi ultimi anni alle prese con una crisi di settore. Questi anni di crisi hanno portato i carpigiani a trasferire la produzione in altre aree della penisola (ad esempio, la Bassa Ferrarese, le province di Brindisi e Lecce), ma soprattutto in Ungheria, Slovenia, Turchia e nell'Estremo Oriente. Per la piccola impresa che caratterizza il distretto di Carpi, è certo difficile affrontare mercati complessi, perché ciò comporta cambiamenti radicali. Ma, chi ha retto meglio in questi anni è chi ha costruito la sua struttura guardando oltre i confini locali.

# Strengths

1. ampia capacità produttiva;
2. elevato numero di piccole imprese;
3. elevato grado di flessibilità;
4. relazione fra impresa e contesto locale;
5. presenza di imprese leader;
6. sperimentare comportamenti innovativi;
7. facilità di circolazione di informazioni;
8. tendenza al cambiamento;
9. offrire un'ampia gamma di modelli (strategie di differenziazione dell'offerta);
10. proporre prodotti sempre nuovi;
11. possibilità di soddisfare le più diversificate esigenze del mercato;
12. rapida risposta al mercato.

# Weaknesses

1. il distretto non utilizza le leve del marketing in modo proporzionale al suo peso industriale;
2. i rapporti di alcune imprese con il mercato passano ancora in gran parte attraverso intermediari commerciali;
3. le ridotte dimensioni non permettono di: attuare strategie per una maggiore distribuzione o di creare proprie reti di distribuzione in nuovi mercati di sbocco;
4. limite nell'affrontare politiche di marketing più strutturate;
5. le imprese della maglieria si trovano nell'impossibilità di produrre con marchi propri o su licenza;
6. basso numero di capi per modello;
7. innalzamento dei costi di progettazione.

# Opportunities

1. accrescimento della qualità dei prodotti;
2. strategie di differenziazione dell'offerta (strategie di brand extension);
3. capacità di inserirsi nei circuiti internazionali della moda (strategie di marketing);
4. comunicazione e adozione di politiche di marchio;
5. offerta di migliori servizi e tecnologie evolute (innovazione tecnologica);
6. qualificazione degli addetti attraverso competenze professionali, know-how e forte tessuto sociale;
7. alleanze e nuove sinergie per lo sviluppo;
8. diversificazione;
9. attività di internazionalizzazione;
10. penetrazione sui mercati esteri.

# Threats

1. evoluzione dello scenario competitivo generale;
2. crescente competizione globale;
3. riduzione del time to market;
4. crescente richiesta di differenziazione dei prodotti;
5. crisi di settore;
6. trasferimento della produzione in altre aree della penisola e all'estero.

## **2.2 - La risposta alla globalizzazione del distretto di Carpi negli anni '90<sup>(1)</sup>**

Negli anni '90, il distretto di Carpi ha subito un processo di ridimensionamento nel settore tessile e dell'abbigliamento. A differenza di altri distretti tessili italiani, che erano già stati coinvolti in processi di trasformazione e crisi del decennio precedente, Carpi aveva mantenuto la stabilità della produzione e dell'occupazione fino al 1990, mostrando una buona capacità di adattarsi al cambiamento del contesto esterno.

Il calo del numero di imprese che aveva avuto inizio nella seconda metà del 1980 si era accentuato nel 1990 e per la prima volta nella storia del distretto c'era stato un calo dell'occupazione nel principale settore.

Il punto interessante è che la maggior parte dei posti di lavoro persi, pari quasi complessivamente a 4.000 unità, riguardavano non tanto le imprese di subfornitura ma piuttosto, le imprese finali.

Tra le imprese finali è avvenuta la selezione più forte: negli anni '90, più di oltre un terzo delle imprese finali ha cessato l'attività e l'occupazione è diminuita di circa il 40%. Le imprese finali che hanno subito pesanti ridimensionamenti erano quelle del *pronto Moda*.

(Le imprese "pronto moda" si distinguono per preparare le loro collezioni con un tempo di preavviso molto breve rispetto alla stagione di vendita, offrendo prodotti che quasi certamente troveranno spazio sul mercato. Le imprese "pronto moda" creano prodotti di media-bassa qualità e vendono quasi esclusivamente al mercato tramite grossisti. Il fattore principale alla base del loro successo è la rapidità con la quale il prodotto è progettato, creato e venduto sul mercato.)

Mentre la produzione *pronto moda* rappresentava il 40% alla fine degli anni '80, la cifra era scesa al 17% nel 1990.

Questo downsizing, per quanto riguarda questo tipo di produzione caratterizzata da bassi livelli qualitativi e da alto contenuto moda, trova la sua origine nei cambiamenti che si ripercuotono nel comportamento d'acquisto dei consumatori e che si traducono nell'aumento della concorrenza di prodotti meno costosi provenienti da altre regioni d'Italia e dall'estero.

Nel 1990, la maggiore attenzione al prezzo da parte dei consumatori e la domanda di prodotti con un buon rapporto prezzo / qualità contribuiscono ad far uscire dal mercato la maggior parte delle imprese *pronto moda* del distretto.

In questo periodo, tuttavia, diverse medie e medio-grandi imprese del distretto cessarono l'attività per problemi connessi alla mancanza di ricambio generazionale o per via di acquisizioni da parte di gruppi esterni. Questi gruppi mantennero i marchi delle imprese che avevano assorbito e rapidamente chiusero le imprese del distretto che avevano acquisito.

Carpi ha quindi perso non solo molte imprese finali di piccole dimensioni, ma anche imprese storiche, e di una certa dimensione, che nel 1980 avevano contribuito ad aiutare il sistema locale.

Negli anni '90, sono state soprattutto le imprese di medie dimensioni che si sono rafforzate - quelle che sono rappresentate dalle imprese con fatturato compreso tra i 20 e i 50 miliardi di lire e un numero di dipendenti, al di sotto di 50.

Alla fine del 1990, il distretto di Carpi ha mostrato un grado di concentrazione di produzione inferiore rispetto all'inizio del decennio e una maggiore incidenza delle piccole e medie imprese. Il distretto ha mantenuto la sua particolare caratteristica strutturale basata sulla presenza di piccole e medie imprese e l'assenza di imprese leader. Questa caratteristica è diventata ulteriormente accentuata in questi anni: Carpi si è ridimensionata non solo per quanto riguarda il numero delle imprese e dei lavoratori, ma anche nel valore della produzione. Il fatturato è sceso di quasi il 20% nel decennio, e durante questo ridimensionamento si sono verificati significativi cambiamenti.

I principali cambiamenti hanno interessato:

1. politiche di prodotto;
2. mercati di sbocco e canali di distribuzione;
3. politiche di outsourcing.

*-Le modifiche al prodotto-*

Sotto la pressione della crescente concorrenza nei prodotti con fasce di prezzo medio-basse, le imprese del distretto hanno seguito una strategia di riqualificazione dei loro prodotti e del loro riposizionamento verso la fascia medio-alta del mercato.

Hanno anche diversificato la gamma dei prodotti offerti, in conformità con la crescente segmentazione dei mercati e con un conseguente aumento del numero di collezioni e di modelli proposti. La strategia di riqualificazione delle produzioni avuto due importanti conseguenze:

1. le quantità prodotte sono diminuite e la produzione è stata divisa su una maggiore quantità di modelli;
2. un aumento dei costi di campionario.

Una delle caratteristiche della produzione locale, già presente nel 1980, rappresentata dalla performance dei cicli brevi di produzione, è stata quindi ulteriormente accentuata nel corso del 1990. Ora queste imprese tendono ad esternalizzare al di fuori della zona e soprattutto all'estero, mantenendo all'interno del distretti solo le funzioni di progettazione e commercializzazione del prodotto.

#### *-I cambiamenti nei mercati di sbocco e dei canali di distribuzione-*

Un aspetto significativo dei cambiamenti che si sono verificati nei distretti riguardano i mercati di sbocco e dei canali di distribuzione.

Le principali tendenze sono state l'aumento nel distretto a esportare e l'aumento delle vendite alle grandi catene di distribuzione, a scapito del commercio all'ingrosso, il canale tradizionalmente utilizzato dalle aziende locali.

Le vendite all'ingrosso si riducono dal 55% nel 1990 al 42% del totale nel 1999, quelli della grande distribuzione sono aumentate dal 9% al 18%, mentre l'incidenza di vendita al dettaglio è rimasto inalterato intorno al 30%. L'aspetto più significativo di queste tendenze è stato la variazione dei canali di distribuzione.

I grossisti erano sempre stati privilegiati dalle imprese del distretto e hanno continuato ad essere il più importante canale di distribuzione, ma per la prima volta nella storia del distretto essi non assorbono la maggior parte della produzione locale.

Questo fatto è stato di grande importanza in quanto esprime la necessità dei produttori di avere un rapporto più diretto con il mercato e con il consumatore finale ed un controllo più stretto sulla distribuzione dei propri prodotti.

Questa tendenza, tuttavia, ha coinvolto tutti i mercati di sbocco.

Le imprese che operano prevalentemente sul mercato domestico hanno aumentato le loro vendite al dettaglio, che è diventato il secondo più importante canale di distribuzione dopo la vendita all'ingrosso; mentre le imprese che lavorano principalmente esportando hanno aumentato le loro vendite destinate alle grandi catene di distribuzione che, in questo caso, diventano il secondo più importante canale dopo i grossisti.

Queste tendenze riflettono chiaramente le diversità presenti nella struttura del sistema di distribuzione italiano contro la maggioranza della paesi industrializzati.

A dire il vero, la grande distribuzione estera non cerca la bassa qualità dei prodotti nei distretti, che invece sono ben fatti e hanno un alto contenuto moda-stile, ma lo fa in genere per insistere sul proprio marchio e per imporre vincoli in materia di costi del prodotto.

Se questi vincoli non sono sufficientemente controbilanciati da un elevato volume di ordini, i produttori rischiano un eccessivo restringimento dei loro margini di profitto. Ciò si verifica in particolare nel caso dei piccoli produttori dai quali i grandi distributori stranieri acquistano solo piccole serie o fanno acquisti di tipo occasionale.

Le imprese nel distretto nutrono una certa diffidenza verso i grande distributori.

Le imprese che lavorano con loro, in particolare se sono di piccole-medie dimensioni, cercano di evitare che i grandi distributori diventino il loro principale canale di vendita. Gli imprenditori sono molto attenti a non creare una situazione di eccessiva dipendenza da un singolo cliente o pochi clienti; la loro politica tende infatti alla diversificazione dei canali di distribuzione utilizzati e delle tipologie di clienti trattati.

La maggior parte delle aziende del distretto lavorano simultaneamente per più di un canale di distribuzione e tendono ad avere diversi clienti, nessuno di loro ha così un'eccessiva influenza sul destino della ditta.

Due fattori sono alla base di questa strategia:

1. l'esperienza accumulata, in particolare dalla prima generazione di imprenditori nel distretto, quando il distretto Carpi si era sviluppato grazie ai rapporti con i compratori stranieri e i grandi distributori esteri;

2. la determinazione dell' imprenditoria locale a difendere l'indipendenza che avevano conquistato in quegli anni, attraverso un forte impegno a progettare i propri prodotti e a venderli con il proprio marchio.

La sfiducia nei confronti grande distribuzione è derivata anche dal notevole potere di contrattazione di cui gode quest'ultimo e dalla politica mutevole perseguita dalle grandi catene in materia di acquisto.

Nonostante ciò, un numero significativo di imprese del distretto hanno dovuto fare i conti con le grandi catene di distribuzione; le imprese più strutturate, in particolare, hanno ricercato dei modi di cooperazione che avrebbero potuto portare a relazioni durature.

La maggior parte delle imprese del distretto non ha lavorato per la grande distribuzione, in quanto queste hanno preferito avere rapporti con il grossista o direttamente con il rivenditore, sia quello tradizionale e sia le catene di negozi specializzati.

Quello che hanno condiviso le imprese del distretto in questi anni, è stato lo sforzo a selezionare la loro clientela e a basare le relazioni con i loro clienti sulla fiducia.

Si sa infatti che i clienti devono essere ricercati e conquistati ogni volta attraverso l'offerta di prodotti competitivi e di un servizio adeguato.

Va sottolineato, tuttavia, che tali strategie possono essere più facilmente perseguite nel mercato interno rispetto al mercato esterno dove sorgono più problemi e incertezze, sia nel mantenere i mercati attuali e sia nell' inserimento in nuovi.

I problemi più gravi possono aver colpito le aziende che non hanno ancora preso una decisione precisa per quanto riguarda la loro posizione sul mercato, cioè quelle imprese, in genere piccole imprese, che (e non sono poche) all'interno del distretto sono ancora legate al canale tradizionale di distribuzione all'ingrosso.

Queste aziende sono state in grado di aumentare le loro esportazioni negli anni immediatamente successivi alla svalutazione della lira (1992), ma, in realtà, sono state alla mercé dei cambiamenti nel mercato, subendo perdite significative nei successivi anni '90 in entrambi i mercati nazionali ed esteri.

Questi erano imprese che hanno avuto difficoltà nello stabilire una relazione di fiducia con il loro clienti, per due ragioni: perché i loro prodotti non sono stati sufficientemente

differenziati o qualificati rispetto alla media, e perché non erano in grado di fornire alcuni servizi importanti.

Il modello di organizzazione di queste imprese è simile a quello delle imprese *pronto moda*: un' debolezza nel design del prodotto ed una grande flessibilità e reattività nei confronti del mercato.

Gli altri tipi di imprese del distretto sono caratterizzate da una serie di combinazioni e di strategie distributive, caratterizzati da aspetti comuni e da alcune differenze significative.

C'erano le imprese che lavoravano esclusivamente per la vendita al dettaglio; altri che, anche durante il lavoro per il commercio all'ingrosso, stavano cercando di orientarsi direttamente verso il dettaglio; altri ancora che, mentre già lavoravano per il commercio al dettaglio o all'ingrosso, hanno buttato un occhio sui grandi canali di distribuzione.

Quello che è accaduto in questo periodo è stato un'intensa, diffusa ricerca di nuovi equilibri e di nuove relazioni con il sistema della distribuzione.

A questo proposito, le imprese del distretto hanno mostrato un significativo dinamismo. L'elemento comune alle diverse strategie è stata l'importanza che è stata data dalle imprese all'innovazione di prodotto e aggiornamento, ai servizi offerti al cliente e all'integrazione con il sistema di distribuzione.

Quando i grossisti o le grandi catene di distribuzione straniera si rivolgono al distretto di Carpi, è per: cercare prodotti di qualità, cercare nuove idee e nuove offerte; e per questo motivo la strategia della maggioranza delle imprese nella zona, che mirano a investire significativamente nella progettazione e qualità del prodotto, risulta essere vincente.

Mentre quest'ultima è la carta vincente del distretto, il problema di ridefinire le relazioni con il sistema di distribuzione rimane irrisolto. Il problema è condiviso da tutti i produttori che operano nel settore dell'abbigliamento, ma nel distretto sembra essere più complesso, in quanto le aziende del settore rimangono di medie-piccole dimensioni e, tranne in rari casi, non si può contare sul riconoscimento del marchio da parte del consumatore.

Nonostante l'aumento delle esportazioni, il distretto di Carpi fino al 2003 è continuato ad essere strettamente legato al mercato interno ed è lì che ha subito un forte calo delle vendite.

Le esportazioni rappresentano al 2003 il 38% del fatturato del distretto, ma la loro crescita non è stata sufficiente a compensare il calo delle vendite sul mercato italiano. La maggior parte delle imprese ha lavorato contemporaneamente per i mercati locali e di esportazione, come pure per un varietà di canali di distribuzione. Questa diversificazione dei mercati di sbocco e dei canali di vendita, a livello di singola impresa, ha contribuito a determinare l'aumento del numero di linee di prodotti e modelli creati.

*-I cambiamenti nella localizzazione dell'outsourcing produttivo-*

Come risultato delle strategie di prodotto, le imprese finali del distretto di Carpi furono costrette a trasferire le loro produzioni, delocalizzando.

Il distretto di Carpi è sempre stato "aperto" alla delocalizzazione.

Fin dal 1970, le imprese locali hanno delocalizzato fasi della produzione alle zone con minori costi del lavoro - a quel tempo, le zone di Mantova in Lombardia, di Rovigo in Veneto e di Ferrara in Emilia-Romagna.

Attraverso gli anni '80, il distretto ha cercato di esternalizzare in nuove aree, come le regioni del Centro-Sud Italia e in alcuni paesi stranieri.

Le imprese locali hanno sempre delocalizzato gran parte della loro produzione al di fuori dal distretto, e questa percentuale il 60% è rimasta più o meno stabile per tutto il 1990. Questo comporta che il distretto attiva, al di fuori di esso, un settore che comprende 10.000 lavoratori, rappresentando così un sistema produttivo costituito da 20.000 dipendenti nel complesso, di cui solo la metà si trova all'interno del distretto.

Per quanto riguarda circa il 40% della produzione eseguita da subappaltatori locali, circa il 18% è affidato ad altri subappaltatori in Emilia-Romagna, il 25% di subappaltatori in altre regioni d'Italia e 17% per i subappaltatori all'estero.

L'aumento della qualità dei prodotti e il frazionamento della produzione in ordini molto piccoli, così come la produzione in tempi più brevi, hanno favorito i subappaltatori locali in quegli anni; i loro punti di forza erano la loro capacità di lavorare ad elevati standard di qualità, di eseguire piccoli ordini molto rapidamente e di fornire il prodotti in tempi rapidi.

La tendenza opposta ha coinvolto le imprese che hanno fatto maggiore affidamento sull'outsourcing all'estero, dovuto principalmente alla ricerca di costi inferiori.

In questo caso, alcuni paesi stranieri, in particolare quelli dell'Europa orientale, ovviamente hanno offerto migliori opportunità di risparmio sui costi che non le regioni dell'Italia centro-meridionale.

Le aziende del distretto che si occupavano ancora di produzione standardizzata, come uomo e bambino, hanno preferito spostare la produzione dalle Regioni centro-meridionali nei paesi stranieri.

Le politiche di outsourcing sopra descritte differiscono notevolmente da tra loro, tuttavia, a seconda del segmento a cui le imprese appartengono.

Nel periodo di studio, solo le imprese di maglieria hanno aumentato il ricorso al subappalto locale, mentre le aziende di abbigliamento hanno continuato a trasferire la produzione al di fuori della zona. Anche se entrambi i segmenti sono stati coinvolti nell'aumento dell'outsourcing estero, la maglieria è diventata il settore più radicato localmente.

I subappaltatori locali hanno continuato ad essere molto piccoli in dimensioni, a concentrarsi principalmente su una fase unica della produzione, e ad essere caratterizzati da una notevole quantità di lavoratori indipendenti: oltre la metà delle imprese di subfornitura locali non hanno lavoratori dipendenti, che contribuiscono ad aumentare la flessibilità tipica della piccola impresa.

Tra i subappaltatori del distretto il nucleo più forte è quello dei tessitori di maglieria, che hanno prodotto un terzo del fatturato complessivo; poi vi erano le imprese che offrivano le fasi finali del ciclo produttivo, stiratura, controllo e imballaggio. Le imprese per il taglio e la manifattura erano le più esposte direttamente alla concorrenza di aree a basso costo del lavoro, e il loro segmento era quello che ha subito un ridimensionamento maggiore negli ultimi anni. I subappaltatori locali hanno continuato a lavorare prevalentemente per commissari della zona, e si può dire che hanno modellato loro stessi secondo le esigenze delle imprese finali del distretto.

Solo le imprese più strutturate sono state in grado di eseguire o di organizzare l'intero ciclo di produzione, e di lavorare per i commissari al di fuori dal distretto, come le imprese altamente specializzate e tecnologicamente avanzate.

Anche se i subappaltatori locali sono stati strettamente dipendenti dalla mercato del distretto, essi tendevano a lavorare per un gran numero di imprese finali ed era raro che dipendessero in misura rilevante da un singolo committente.

Il gran numero di committenti presenti nel distretto ha consentito ancora ai subappaltatori locali di diversificare la loro clientela e così di limitare il loro rischio.

Se nel corso del 1990 la maggior parte dei posti di lavoro si sono persi tra le imprese di subfornitura locali, questo è stato a causa delle politiche di delocalizzazione che le imprese finali del distretto avevano già iniziato a perseguire nei decenni precedenti, spostando gran parte della loro produzione in aree con una maggiore disponibilità di manodopera e minor costo del lavoro.

La produzione commissionata dai subappaltatori locali, caratterizzata da prodotti di alta qualità, e da veloci prestazioni, è quella che nel 1990 è stata oggetto del ridimensionamento; mentre quella più colpita dall'internazionalizzazione dei processi è stata la produzione, precedentemente trasferita ad altre Regioni italiane, tra cui quelle del Centro-Sud.

#### *-Le prospettive per il distretto-*

Lo sviluppo del settore della maglieria e dell'abbigliamento nel distretto di Carpi presenta caratteristiche diverse da quelle di altri distretti industriali o di altri settori tessili italiani.

Negli anni '90, il sistema produttivo è stato portato avanti senza fenomeni di gerarchizzazione tra le imprese locali o di affermazione di forte leadership, né di eventuali processi di concentrazione delle imprese emergenti. Il sistema produttivo ha mantenuto il suo modello basato sulla presenza di numerose piccole e medie imprese, non solo fra quelle operanti come subappaltatori ma anche le aziende che lavoravano direttamente per il mercato finale, che continuava ad essere la culla della ricerca e della sperimentazione di nuovi prodotti nel distretto, dovuta alla presenza di molti attori protagonisti e di diversi centri decisionali, connessi con la progettazione e la commercializzazione di nuovi prodotti.

Nonostante qualche crisi, il sistema produttivo locale ha tenuto il passo basandosi sui suoi principali punti di forza e abilità.

Il distretto prende sempre più il carattere di un posto per l'invenzione e la progettazione di prodotti, è il luogo per produzioni uniche di piccole serie, di prodotti di alta qualità e di produzione rapida.

Nel 1990 il distretto si ripositiona in segmenti di mercato meno esposti alla concorrenza dei produttori a basso costo e in segmenti non occupati da imprese di dimensioni più grandi. La maggior parte delle imprese del distretto non raggiunge una dimensione sufficiente per consentire loro direttamente di controllare la distribuzione dei propri prodotti, attraverso le proprie reti di distribuzione, né di promuovere i propri marchi ai consumatori, né di dipendere in misura significativa dall'internazionalizzazione della loro produzione.

Tuttavia, le piccole imprese locali possono contare sulla creatività, sulle competenze presenti nel distretto e sulla ricerca di nuove modalità di relazione con il sistema di distribuzione.

La capacità di offrire sempre nuovi prodotti e la possibilità di soddisfare le più svariate esigenze del cliente sono sempre state i segni particolari di questo sistema.

Dopo il 2003, tuttavia, il distretto ha dovuto trovare nuovi modelli di cooperazione e di alleanza nel suo rapporto con il sistema di distribuzione, cercando, in relazione ai propri clienti, quelle forme di cooperazione che ha sempre sviluppato con i suoi subappaltatori. Solo attraverso un rapporto più integrato tra i canali di distribuzione e i produttori del distretto si è potuta recuperare la redditività, evitando l'eccessiva compressione dei margini operativi.

<sup>(1)</sup> Analisi di “The response to globalization of Carpi district in the 1990s”, Bigarelli D.

## CAPITOLO 3

### *I casi di studio*

# LIU•JO

### 3.1 - LIU•JO S.p.A. –

L'azienda nasce nel 1995 per iniziativa di Marco e Vannis Marchi che operavano già dagli anni '80 nel settore dell'abbigliamento come produttori di maglieria "pronto moda" destinata a grossisti e, successivamente, a private label.

Liu-Jo esordisce con la linea di maglieria pret-a porter donna ampliando poi l'offerta con le linee uomo e bambino e diversificando il portafoglio prodotti con calzature, gioielli, accessori e biancheria per la casa. Tutto ciò seguendo un percorso finalizzato alla creazione di un marchio riconoscibile capace di esprimere un total look di tendenza. Seguendo una strategia di brand extension Liu-Jo ha intrapreso un processo di diversificazione merceologica attraverso accordi di licenza ed ha effettuato una segmentazione del brand aziendale per linee di prodotto.

I prodotti della griffe, che si caratterizzano per avere un stile giovane e dinamico, sono rivolti a una fascia medio-alta di mercato.

#### -Storia-

#### 1995: NASCONO LIU•JO E LIU•JEANS

Liu Jo nasce a Carpi, distretto italiano d'eccellenza per la maglieria, dalla brillante intuizione dei fratelli Marco e Vannis Marchi. Vengono lanciate le collezioni Liu Jo e Liu Jeans e inizia il processo di sviluppo sul mercato italiano attraverso l'avvio della

distribuzione multimarca in Italia e, successivamente, della distribuzione monomarca sul mercato domestico e all'estero.

#### 2000: NASCONO LIU•JO ACCESSORIES, LIU•JO JUNIOR E AJAY

È in questi anni che viene introdotta Liu Jo Accessories, la collezione di accessori pensata per completare la proposta moda Liu Jo, e prendono vita anche le linee dedicate alla bimba, alle forme più morbide e sinuose (Ajay), e all'universo maschile.

#### 2006: LE PRIME LICENZE

Nascono le prime licenze con Liu Jo Baby, per le piccolissime da 0 a 5 anni, i gioielli di Liu Jo Luxury, Liu Jo Underwear e Beachwear, e Liu Jo Casa, che traduce nell'homewear l'inconfondibile stile Liu Jo.

#### 2008: LA RIVOLUZIONE TELEVISIVA DI BOTTOM-UP E LA NASCITA DI LIU•JO Shoes

Nasce il progetto di comunicazione integrata Bottom-up Collection by Liu Jo che lancia il jeans icona del brand sul mercato italiano con un'innovativa campagna televisiva, e che vedrà il suo sviluppo nelle stagioni successive. L'azienda inizia poi un percorso di razionalizzazione delle collezioni e di creazione di un lifestyle brand cosmopolita e contemporaneo, anche con l'introduzione di Liu Jo Shoes, la linea di calzature che completa la proposta Liu Jo, e l'ingresso della linea maschile nel mondo jeans.

#### 2009: I NUOVI ORIZZONTI DI LIU•JO

In seguito al rafforzamento della distribuzione retail in Italia e allo sviluppo estero, il brand consolida la propria presenza sui mercati internazionali con l'istituzione delle società Liu Jo Asia Pacific (Liu-Jo Asia Pacific Ltd, società commerciale di Hong Kong che gestisce la rete di negozi per la vendita in esclusiva dei prodotti Liu-Jo sul mercato cinese e del Far East; nel corso del 2009, attraverso Liu-Jo Asia Pacific, è stata costituita a Shanghai la società Liu-Jo Trading Co Ltd che ha rilevato 17 negozi monomarca Liu-Jo in Cina, 4 a Shanghai, gestiti in precedenza da un distributore cinese; e nel 2010 ha portato all'apertura di altri 10 punti vendita) e Liu Jo Retail Benelux, con l'obiettivo di sviluppare il business retail nell'area del Benelux (Paesi Bassi, Belgio e Lussemburgo), considerato un mercato molto vivace e raffinato.

## 2010: UNA CRESCITA INARRESTABILE-LE IT BAG DIVENTANO NUOVE REGINE DELLA COMUNICAZIONE

La crescita di Liu Jo continua senza interruzioni: nasce Liu Jo Polskavolta a sviluppare la distribuzione monomarca in Polonia, e nello stesso periodo, l'azienda acquisisce le linee licenziate Liu Jo Underwear e Beachwear, rendendole collezioni proprie, e la collezione jeans muta il suo nome in Liu Jo Jeans, evocando in maniera ancora più diretta il brand Liu Jo. Nel marzo 2010 un cambiamento significativo nel focus della propria comunicazione testimonia la capacità del brand di posizionarsi con autorevolezza nel mondo degli accessori: dal Bottom-Up l'attenzione si sposta sulle borse della linea Liu Jo Accessories, che da questo momento diventano protagoniste assolute delle campagne pubblicitarie televisive.

## 2011: KATE MOSS PER LIU•JO

Il 2011 rappresenta un anno straordinario per il brand, che sceglie Kate Moss come testimonial d'eccezione. Nel corso dell'anno inoltre, il progetto Bottom-Up viene lanciato a livello europeo e viene aperto il primo punto vendita interamente dedicato agli accessori.

## 2012: IL FLAGSHIP STORE LIU•JO PIÙ GRANDE DEL MONDO

Lo store di Milano in C.so Vittorio Emanuele II viene ampliato e rinnovato, divenendo il flagship store Liu Jo più grande del mondo, elemento fondamentale nella politica commerciale e di marca dell'azienda e luogo simbolo dei valori e dell'immagine del brand. Al party di inaugurazione, durante la Milan Fashion Week di settembre, l'ospite più attesa è stata Kate Moss, icona di stile indiscussa e testimonial di Liu Jo. Nello stesso anno nascono Liu Jo Spain, Liu Jo Germany e Liu Jo Russia and Republic.

## 2013: NUOVI PUNTI DI CONTATTO TRA IL MONDO REALE e DIGITALE

Il marchio si mostra con un nuovo sito web funzionale ed estetico. Attraverso nuove immagini e contenuti che raccontano l'unicità dell'universo femminile Liu Jo, la nuova piattaforma di e-commerce completa la pagina e offre agli utenti un'esperienza di totale all'interno del marchio.

## 2014: INIZIA UN NUOVO VIAGGIO CON DREE HEMINGWAY E CON DUE NUOVI PRESTIGIOSI PARTNER

Liu Jo elegge la sua nuova icona: sofisticata e cosmopolita, figlia d'arte dal cognome eloquente, attrice di talento e supermodel acclamata dalla stampa di moda in tutto il mondo, Dree Hemingway è la protagonista ideale di un marchio che ha fatto della femminilità e dell'appeal internazionale i propri capi saldi. La nuova 'liaison' viene lanciata da una nuova campagna di comunicazione integrata: due racconti, o forse diari di viaggio, dall'atmosfera ricercata, scritti da un brand capace di entrare nell'intimità della propria interprete e raccontarne la naturale attitudine allo stile e il carisma unico. Nascono Liu Jo Eyewear e Liu Jo Fragrances, due nuove linee che ampliano ulteriormente il concetto di lifestyle del marchio, supportato dalle competenze specifiche e consolidate di due autorevoli partner, Perfume Holding per il mercato delle fragranze e Marchon Eyewear per quello dell'occhialeria.

### **-Mission-**

“Vogliamo esaltare la naturale bellezza di ogni donna, interpretando e valorizzando la femminilità con uno stile glamour e raffinato, in continua evoluzione.”

Per questo Liu Jo propone un'ampia varietà di capi e accessori che permettono di creare ogni giorno look contemporanei e seducenti. “In ogni collezione cerchiamo di infondere eleganza e qualità, valori per noi imprescindibili, e di rimanere fedeli alla visione imprenditoriale pragmatica e concreta che da sempre ci caratterizza, affondando con convinzione le nostre radici nella solidità dell'esperienza e del know-how carpigiano e italiano.” (dicono Marco e Vannis Marchi)

### **-Vision-**

Le linee strategiche intraprese negli ultimi anni dall'azienda riguardano:

1. la focalizzazione su una particolare nicchia di mercato (taglie comode - collezione Aiay) trascurata da molte aziende della moda;
2. l'aggressiva politica commerciale e distributiva.

Con riferimento al primo punto, Marco Marchi, titolare di Liu-Jo, spiega "il progetto Ajay presenta una linea che va a colmare il gap esistente tra la taglia 46 e la 52, per chi non vuol rinunciare ad un abbigliamento allo stesso tempo "comodo" ma fashion.

Si tratta di una nicchia di mercato che a distanza di quattro anni sta dimostrando un sell-out straordinario e che vanta obiettivi importanti anche per i mercati esteri".

Con riferimento al secondo punto, la strategia dell'azienda è stata incentrata sulla creazione di una forte identità di marca tramite mirate azioni di comunicazione e ingenti investimenti pubblicitari (5% del fatturato). La società sostiene la diffusione del marchio Liu-Jo attraverso importanti iniziative promozionali e pubblicitarie che comprendono anche sponsorizzazioni sportive (Universal Volley Carpi femminile).

Dal 2008 la campagna pubblicitaria è stata potenziata attraverso passaggi di spot su diversi canali televisivi e l'utilizzo di testimonial famosi.

L'azienda è sempre molto attenta alle innovazioni stilistiche e tecnologiche e svolge costantemente attività di ricerca e sviluppo.

In particolare, nel corso del 2008, Liu-Jo ha effettuato investimenti per un progetto "a sostegno dello studio, della prototipia e della sperimentazione atta alla realizzazione di nuovi prodotti da inserire sul mercato del fashion pret-a-porter, con accostamenti, utilizzo di materiali e lavorazioni inedite conferendo così caratteristiche di vestibilità, comfort e originalità di alto livello" (Relazione al bilancio d'esercizio 2008).

La forte innovazione e la capillare presenza commerciale sono fattori importanti su cui si basa il successo del marchio.

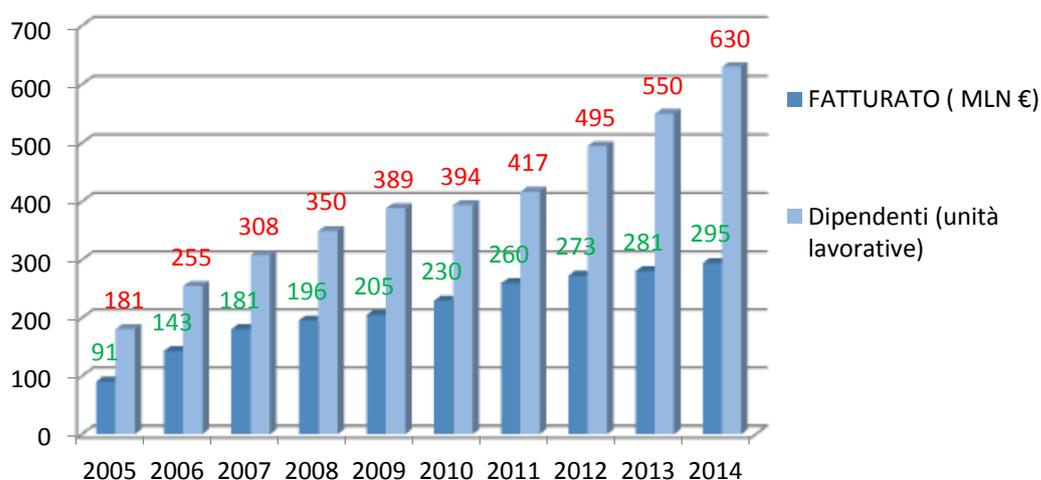
### **-I Brands di LIU•JO -**

La produzione di capi di abbigliamento (maglieria e jeans in particolare) avviene in Italia, soprattutto all'interno del distretto di Carpi, mentre i piumini e i capi in cashemire vengono prodotti prevalentemente in Cina. Liu-jo ha stipulato accordi di licenza per la produzione di biancheria per la casa, gioielli, abbigliamento bambina da 0 a 5 anni e calzature junior. L'azienda dispone di un proprio Ufficio Stile al cui interno opera un team di specialisti del settore e creativi, coordinato da Marco Marchi, che effettua un costante monitoraggio dei trend di consumo.



**-I dati economici-**

Le straordinarie performance economiche ottenute da Lio Jo sono confermate da un trend di crescita elevato e costante negli anni. L'azienda è passata progressivamente da un fatturato annuo di 91 milioni di euro nel 2005, ad un fatturato di 295 milioni di euro stimati nel 2014, incrementando, nello stesso periodo, il numero dei dipendenti da 181 a 630.(vedi figura 1)



**Figura 1: Variazioni del fatturato e del numero di dipendenti dal 2005 al 2014 - Fonte Lio-Jo**

### -Nel mondo-

Per quanto riguarda gli sbocchi commerciali della griffe, il primo e più importante mercato è quello nazionale (circa 80%), seguito dal mercato europeo e da quello extra-europeo. (vedi figura 2)

L'azienda è infatti presente in Italia con 80 negozi monomarca, tra diretti e franchising, e con centinaia di multimarca indipendenti e corner shop; all'estero dispone di 70 punti vendita monobrand e centinaia di multimarca indipendenti concentrati tra Europa e Asia.

Dall'inizio del 2009 Liu-Jo ha realizzato 12 opening monomarca e 6 corner tra cui due monomarca in Marocco (a Jeddah e Casablanca) e uno a Milano (in corso Buenos Aires).

Nel 2010 ha potenziato della rete commerciale nell'area asiatica con l'apertura di punti vendita in Cina.

La strategia di potenziamento della rete distributiva all'estero è stata confermata dal programma di aperture internazionali tra cui spiccano 4 punti vendita in Cina (Pechino, Tianjing, Dalian e Shenyang), tre in Benelux (Bruges, Bruxelles e Amsterdam) e due vetrine francesi a Grenoble e Amiens.

Secondo le dichiarazioni del fondatore di Liu-Jo la principale sfida dei prossimi anni sarà quella “di fare di Liu-Jo un brand internazionale, aumentando e consolidando la nostra presenza sui mercati extra-domestici”.



**Figura 2: Stores di LIU-JO nel mondo al 2014- Fonte LIU-JO**

# BLUFIN<sup>SpA</sup>

## **3.2 - Bluefin S.p.A. –**

L'azienda è stata fondata nel 1977 da Anna Molinari e dal marito Giampaolo Tarabini, e ha preso avvio con una produzione di maglieria pret-a-porter a marchio Blumarine, che ottiene un grande consenso. Dall'amore per il colore blu e la passione per il mare nasce il nome della griffe Blumarine: quando Anna Molinari e il marito Gianpaolo decidono di fondare a Carpi l'azienda Blumarine per la realizzazione di collezioni che siano il frutto della creatività della giovane stilista e, grazie alla quale, quest'ultima viene premiata nel 1980 come migliore stilista dell'anno al Modit di Milano.

Nata come piccola azienda di produzione di abbigliamento e maglieria da donna oggi Blufin offre una vasta gamma di prodotti quali lingerie, costumi da bagno, calzature, borse, accessori, cappelli, foulard, occhiali, orologi, profumi, ceramiche e cristalleria, biancheria per la casa ed articoli di cartoleria.

### **-Storia-**

Gli anni '80 rappresentano un periodo di grande fermento per l'azienda: alla linea originale si affianca la collezione Miss Blumarine per ragazzine dai 6 ai 14 anni.

Il progetto è vincente: nel 1980 il debutto del marchio Blumarine al Modit di Milano è un grande successo. Lo è anche la prima sfilata del 1981 nel corso delle presentazioni milanesi di moda.

Nel 1986 avviene il debutto a Milano Collezioni con una linea interamente disegnata dalla stilista. Il grande consenso porta ad un ulteriore sviluppo dell'azienda.

Nel 1987 nasce la linea di abbigliamento per bambine Miss Blumarine ed inizia il fenomeno delle licenze, grazie all'intuizione delle potenzialità del marchio Blumarine.

Nel 1988 la Blumarine decide di cambiare assetto e si trasforma in una società per azioni con il nome di Blufin: amministratore unico Gianpaolo Tarabini, affiancato dal figlio Gianguido, responsabile del settore licenze.

Gli anni '90 segnano la trasformazione della Blumarine a livello di immagine con l'importante opening della prima boutique monomarca in Via della Spiga a Milano.

L'intuizione di affidare l'immagine pubblicitaria ad importanti interpreti della fotografia di moda (Gianpaolo Barbieri, Albert Watson e soprattutto Helmut Newton) contribuisce al successo delle collezioni di Blufin che nel 1996 lancia la sua prima collezione maschile, Blumarine uomo.

Nel 1995 nasce la linea Anna Molinari, disegnata (fino alla stagione Primavera/ Estate 2008) dalla figlia Rossella Tarabini, che si caratterizza per lo stile concettuale, la ricerca di sperimentazione ed innovazione e l'attenzione per il dettaglio sartoriale, che esprimono la femminilità sensuale della collezione.

Sempre nel 1995 nasce la linea Blugirl, disegnata da Anna Molinari, prêt-à-porter per giovani donne caratterizzata da un'ispirazione romantica, con un tocco di ironia e divertimento.

Blugirl debutta a Milano Collezioni nel 2002 riscuotendo ampi consensi.

L'elaborazione di mirate strategie di marketing, l'oculatezza della gestione economica operata da Gianpaolo Tarabini e la precoce intuizione di affidare l'immagine pubblicitaria ad importanti interpreti della fotografia di moda, hanno contribuito al successo delle collezioni Blufin.

Nel 2003 ha inizio la partnership con l'azienda Spazio Blu, creata da Spazio Sei Fashion Group, azienda carpigiana del Gruppo Lulù di Lugli, a cui viene affidata in esclusiva la produzione e distribuzione delle collezioni Miss Blumarine, Miss Blumarine Jeans e Blumarine Baby dedicate alle più piccole da uno a otto anni d'età.

La sinergia imprenditoriale con Spazio Blu si consolida successivamente nel 2007 con il lancio di Blugirl Folies, nuova collezione di capi glam-casual per ragazze, impreziositi da ricami e stampe (recentemente la realizzazione della linea Miss Blumarine è passata a Spazio Sei).

Nel 2006, dopo la morte del padre, Gianguido Tarabini viene nominato amministratore unico dell'azienda.

In seguito ad un accordo di licenza pluriennale, stipulato nel 2008, la produzione della linea Anna Molinari viene affidata a Sinv Spa di Carrè (Vicenza), azienda leader in Italia nella produzione e distribuzione di abbigliamento fashion e sportswear in licenza

(tra cui Love Moschino, Dimensione Danza, Krizia Jeans): la linea, disegnata da un team creativo interno a Blufin, viene prodotta e distribuita da Sinv in Europa, America, Medio Oriente, nei paesi dell'ex Unione Sovietica e in Sud America tramite la propria rete distributiva.

### **-Mission-**

La mission del gruppo è quello di espandere ulteriormente la penetrazione dei brand Blumarine e Blugirl sui mercati internazionali attraverso azioni specifiche quali lo sviluppo della rete di store monomarca, caratterizzati da concept esclusivi, e di partnership distributive a livello internazionale. Il consolidamento delle categorie di prodotto proposte in collaborazione con le più specializzate aziende attive nei diversi settori e la creazione di campagne di comunicazione mirate vanno ad integrare le attività prioritarie di Blufin volte alla realizzazione di tali obiettivi.

La grande esperienza dello staff aziendale, in larga parte operativo sin dalla sua fondazione, unitamente ad un management giovane e dinamico, permettono di garantire ai partner di Blufin prodotti e strategie adeguate alle richieste del mercato e hanno contribuito a comporre una storia di successo.

Rafforzamento dell'identità dei marchi, maggiore definizione dei target di clientela e differenziazione distributiva per ogni brand sono gli obiettivi prioritari del gruppo carpigiano.

### **-Vision-**

L'azienda ha perseguito una strategia di brand extension attraverso accordi di licenza stipulati dalla fine degli anni Ottanta ad oggi (attualmente sono una quindicina), una tendenza sempre più diffusa tra le griffe di moda.

L'obiettivo è quello di proporre un particolare lifestyle coinvolgendo il consumatore nei vari aspetti della sua vita e creando un mondo emozionale attorno al brand.

All'ampliamento dell'offerta sono corrisposte intense politiche di marchio, con l'introduzione di nuovi brand-prodotto che si sono andati ad avvantaggiare della marca-ombrello Blumarine e Blugirl (ad esempio Blumarine Timewear Global Watch

Industries S.r.l., Blugirl Eyewear & Sunglasses, linee di profumo Blumarine- Blugirl ITF-ICR).

In particolare le strategie del gruppo sono orientate al riposizionamento sull'alto della gamma da realizzare anche attraverso una maggiore valorizzazione della linea di pelletteria attualmente prodotta da aziende licenziatrici. (Il progetto prevede che la collezione borse e piccola pelletteria di Blumarine, prodotto dalla forte connotazione stilistica, venga gestita direttamente da Blufin a Carpi attraverso il presidio interno dell'intera filiera: dalla fase creativa e produttiva a quella distributiva che verrà realizzata nel nuovo spazio accessori presso lo showroom milanese di Via Montenapoleone)

### **-I dati economici-**

Blufin, società per azioni che detiene i marchi Blumarine e Blugirl, rappresenta una delle realtà più solide nel panorama della moda internazionale.

Profondamente radicata nel territorio italiano, ricco di tradizione e competenze nella moda di alta qualità, l'azienda si è affermata nel mercato del lusso per qualità e ricercatezza delle proposte, conquistando il favore dei top buyers, della clientela, della stampa specializzata e di note celebrities.

La crescita del gruppo è stata negli anni costante e rilevante, segno del riconoscimento e del successo ottenuti dalle collezioni Blumarine e Blugirl, dalle licenze, così come dalle strategie di distribuzione sui mercati internazionali.(vedi figura 3)

«Abbiamo archiviato il 2014 con un fatturato stabile a 70 milioni, incluse le royalties che provengono dalla settantina di milioni di ricavi provenienti dalle 18 licenze tra profumi, arredo casa, beachwear, bambino, accessori. Il 75% va all'export, rispetto al 40% che era la quota quando ho preso le redini al posto di mio padre nel 2006.

La redditività 2014 è stata buona e sarebbe ottima se, come molti competitor, producessimo in Romania o in Cina. Per questo esercizio, sarei felice di mantenere ricavi stabili, aumentando utili e posizione finanziaria netta positiva: storicamente siamo un'azienda senza debiti», spiega Tarabini amministratore unico dell'azienda.

(fonte Moda24-“Il sole 24 ore)

## -I Brands di Blufin-

I marchi che fanno capo al gruppo Blufin sono:



**Blumarine**: Marchio storico del gruppo di cui è l'emblema, fondato nel 1977, ne rappresenta il livello più alto in termini di posizionamento di mercato e di immagine.

Si riferisce alla prima linea del gruppo, creata e disegnata da Anna Molinari, e ne costituisce il core business in termini di fatturato. Blumarine si colloca a pieno titolo tra le firme di maggior prestigio della moda italiana, da sempre contraddistinta da stile e immagine propri riconosciuti ed affermati a livello internazionale.

Insieme alla crescita e all'affermazione sul mercato è avvenuta anche una costante maturazione del brand che si è mostrata sempre più palese nelle ultime collezioni di profilo elevato e con proposte sempre più di lusso.

L'introduzione e lo sviluppo di un'intera collezione di accessori, che va ad integrarsi al resto della collezione moda, ha completato l'evoluzione del marchio e portato ad un'offerta articolata e matura.

Da sempre fedele e coerente al proprio stile, Blumarine è negli anni divenuto sinonimo di una femminilità e di un romanticismo unico, definito e riconoscibile, e si distingue per la raffinata sensualità e l'eleganza senza tempo dei suoi capi. Uno stile che lo contraddistingue nelle linee e nei colori dei propri capi, come nell'immagine e nel glamour delle campagne, così come nelle forme e nelle suggestioni delle boutique monomarca.

Oggi il marchio Blumarine si colloca, insieme con gli storici marchi del lusso made in Italy, in una fascia alta del mercato internazionale.

La sua fama e il suo prestigio sono riconosciuti sia dai consumatori che da esponenti del mondo della moda e da addetti ai lavori.

E' obiettivo costante del management e della proprietà lavorare per mantenere e garantire un livello sempre altissimo sia della qualità e dell'originalità dei capi che dell'immagine del brand e degli store. Estrema cura e attenzione vengono dedicate alle lavorazioni e alla produzione di materiali ricercati e di estrema qualità.

Allo stesso scopo, l'interpretazione dell'immagine del marchio Blumarine è affidata di volta in volta ai più grandi professionisti della fotografia e della comunicazione. Per i prossimi anni il brand punta ad acquisire e consolidare un posizionamento sempre più elevato nel segmento della moda e del lusso a livello mondiale, rafforzando la propria presenza sul mercato interno e ampliandola su quello internazionale di fascia alta.

La donna Blumarine, femminile, divertente, internazionale. è rappresentata da un concetto ideale, eterogeneo e trasversale.

Più che un semplice stile, si tratta infatti di uno stile di vita, di attitudini e passioni condivise, in cui i tratti comuni sono rappresentati da alcuni elementi forti e riconducibili a tutte le collezioni e i capi della griffe.

Grazie all'intuizione delle potenzialità del marchio Blumarine quale stile di riferimento in molteplici settori, nel 1987 è stata lanciata la prima linea prodotta in licenza, Miss Blumarine, marchio di abbigliamento per bambine.

Il rilevante successo ed apprezzamento da parte dei consumatori per i brand del gruppo Blufin ha contribuito ad una costante e progressiva estensione della gamma prodotti mediante altri accordi di licenza che ad oggi completano un'ampia offerta di stile nell'abbigliamento, negli accessori, nell'arredamento e nella cosmetica ovvero: Miss Blumarine , Blumarine Baby, Blumarine Guanti, Blumarine Underwear, Blumarine Beachwear, Blumarine Parfums, Blumarine Sunglasses, Blumarine Eyewear, Blumarine Sposa, Blumarine Home Collection e Blumarine Sport.

Il volume d'affari generato nel 2013 dalle licenze Blumarine è di 45 milioni di Euro.

**Blugirl**: Marchio creato nel 1995 come linea prêt-à-porter, disegnata da Anna Molinari, destinata ad un target di donne giovani e caratterizzata da un'ispirazione romantica a cui si aggiunge un tocco di ironia e divertimento. Esprime un ideale femminile che rispecchia lo spirito di Blumarine, da reinventare con creatività e fantasia. La linea Blugirl si affianca alla prima linea Blumarine nel 1995, quale proposta giovane, in

grado di esprimere gli stessi valori della prima linea, in una chiave giocosa, spiritosa e ironica. Nel corso degli anni il brand ha ottenuto numerosi consensi e riconoscimenti sia dai consumatori che dagli addetti ai lavori, che lo hanno premiato e sostenuto consentendogli di perseguire importanti risultati. Oggi la linea propone una propria identità e uno stile caratterizzanti, frutto di una progressiva maturazione sia dei capi proposti, sia dell'immagine che esprime.

Dai capi per giovani e giovanissime delle primissime collezioni, la linea Blugirl si rivolge alle giovani donne oggi cresciute, sofisticate, che non vogliono rinunciare all'ironia e al glamour.

A completare lo sviluppo del marchio ha contribuito anche l'inserimento della linea accessori, ideale completamento dell'offerta Blugirl: borse, cinture e calzature costituiscono oggi uno degli elementi base della collezione, apprezzata dal mercato nazionale ed internazionale.

La connotazione principale del brand è costituita dal suo essere ironica, romantica, colorata e giovane. L'ironia, con cui vengono interpretati moda e stile, in maniera inconsueta ed a suo modo eccentrica. Il romanticismo, quale trait d'union ed elemento dell'identità del brand comune con la prima linea Blumarine. Il colore, elemento importante dello stile Blugirl e della sua interpretazione spiritosa e brillante della moda. Il particolare concetto di giovane, non associato ad un'idea di età precisa, quanto piuttosto ad un'attitudine esclusiva di interpretare la moda e lo stile.

Blugirl, per rispondere a logiche e strategie di gruppo, si posiziona in un segmento di mercato e di prezzo leggermente inferiore a quello di Blumarine.

Questo per una deliberata scelta di rispondere ad esigenze e aspettative differenti e complementari da parte delle consumatrici e del mercato. La qualità, la ricerca e la cura delle lavorazioni e dei materiali sono allo stesso altissimo livello di tutti i brand del gruppo Blufin, così come l'immagine del marchio, sempre affidata all'interpretazione di grandi professionisti ed artisti.

Nel corso degli anni, insieme al marchio, è cresciuta e maturata anche la consumatrice di Blugirl. Ciò che è rimasto immutato sono le caratteristiche che distinguono la giovane donna Blugirl che si identifica in un'immagine: Ironica, Bon-ton, Femminile e Glamour.

Nel corso degli anni il successo riscosso dalla linea Blugirl ha contribuito ad una progressiva e mirata introduzione di accordi di licenza coordinati dal gruppo Blufin allo scopo di estendere e completare in maniera omogenea l'offerta della collezione di abbigliamento, ovvero: Blugirl Handbags, Blugirl Homeware, Blugirl Sunglasses, Blugirl Eyewear, Blugirl Beachwear, Blugirl Underwear, Blugirl Parfums e Blugirl Folies. Il fatturato derivante dalle linee in licenza a marchio Blugirl nel 2013 è di 26 milioni di Euro.

### -Nel mondo-

Ad oggi Blufin è presente in 30 paesi ed è distribuito in circa 900 punti vendita selezionati, di cui 65 boutique e shop-in-shop monomarca in tutto il mondo.



**Figura 3: quote di fatturato Blufin per mercato- Fonte Blufin S.p.A.**

La continua e costante crescita sia in termini di notorietà che di vendite dei marchi del gruppo Blufin, hanno portato alla progressiva apertura di boutique in tutto il mondo.

Più del 70% del fatturato viene realizzato al di fuori dell'Italia, a sottolineare il carattere internazionale dell'azienda.

L'azienda opera tramite il proprio showroom di Via Manzoni a Milano, che coordina e gestisce le vendite per il territorio italiano e per i clienti direzionali internazionali.

Ad esso si affiancano partnership selettive con agenti esclusivi in: Benelux, Germania, Svizzera ed Austria e Nord America (USA e Canada); e distributori in: Russia e Est Europa, Spagna e Portogallo, Corea del Sud, Giappone, Taiwan e Hong Kong. Nell'ottica di consolidamento della distribuzione dei brand del gruppo a livello globale sono state inaugurate nel 2014 nuove boutique monomarca Blumarine a Portofino, Mosca, Nanjing e nuove boutique Blugirl hanno inaugurato a Weihai, Zhuhai e Foshan. Il marchio Blumarine è presente in 425 boutique multibrand selezionate e 49 boutique monomarca / shop-in-shop in tutto il mondo.

L'immagine e il concept delle boutique e degli shop in shop/corner Blumarine sono stati appositamente studiati e concepiti da un pool di architetti per trasmettere i valori e l'essenza di femminilità e romanticismo racchiusi nel brand. Sia nel caso in cui il concetto venga sviluppato per intero, come in una boutique monomarca, sia che si tratti di progettare un corner o uno shop in shop, la coerenza dello stile e la cura del dettaglio e dell'immagine sono sempre garantite.

Il fil rouge tra tutti gli spazi è dato dalla luce che valorizza la cromia dell'ambiente creando, tramite raffinati dettagli in cristallo, un'atmosfera preziosa e sensuale per trasmettere i concetti di femminilità romantica che il brand esprime.

Il marchio Blugirl è presente in 366 boutique multibrand selezionate, 16 boutique monomarca / shop-in-shop e 24 corner in tutto il mondo.

Così come per le boutique Blumarine, anche per Blugirl l'immagine e lo stile dei negozi monomarca è stato affidato allo studio e alla progettazione di uno dei più importanti studi di architettura italiani. Il progetto ha portato alla formulazione di un concept degli store Blugirl coerente rispetto all'immagine e allo stile del marchio. Ogni cosa è curata e ricercata per consentire una fruizione funzionale, ma al tempo stesso emozionante della boutique che trasmetta i concept di stile che caratterizzano il brand.

#### -L'immagine e la comunicazione-

Un punto di forza dell'azienda è, principalmente, quello di creare prodotti di alta qualità e creatività, abbinati ad appropriate politiche di marketing.

Lo stile e la cura della propria immagine, così come del prodotto e delle collezioni, sono sempre stati un elemento caratterizzante e qualificante dello stile del gruppo Blufin.

Nel corso degli anni, l'immagine dei marchi del gruppo è sempre stata affidata all'interpretazione dei più importanti professionisti della comunicazione e della fotografia, dalle collaborazioni con i fotografi Gianpaolo Barbieri e Albert Watson, alle ormai storiche campagne firmate da Helmut Newton che hanno fatto l'immagine dell'azienda così come le successive campagne affidate a Ellen Von Unwerth, Tim Walker, Inez van Lamsweerde e Vinoodh Matadin, fino alle più recenti interpretate da Craig Mc Dean, sotto la direzione artistica dell'importante studio parigino MM, e da Patrick Demarchelier, mentre le ultimissime campagne sono state scattate da Camilla Akrans; tutto questo ha contribuito alla creazione di una forte immagine del brand sul mercato internazionale rafforzata anche dall'utilizzo di testimonial famose.

Negli anni le top model internazionali di riferimento sono state ritratte nelle campagne pubblicitarie del marchio Blumarine: Naomi Campbell, Cindy Crawford, Eva Herzigova, Helena Christensen, Carla Bruni, Carrè Otis e Monica Bellucci hanno contribuito alla promozione dell'immagine del gruppo Blufin nel mondo, quale brand esclusivo del Made in Italy.

Oltre alle storiche campagne pubblicitarie, anche la costante presenza dei marchi Blufin alle sfilate della moda donna a Milano costituisce un appuntamento molto importante e frequentato. Il parterre delle sfilate vede sempre la presenza di un pubblico altamente qualificato composto da giornalisti e direttori delle più importanti testate di moda, oltre che da buyer nazionali ed internazionali. I momenti più significativi della storia dei brand del gruppo Blufin, sono sempre stati accompagnati da eventi che hanno visto la partecipazione di ospiti e star celebri del mondo della moda, della musica e dello spettacolo sia del panorama nazionale che internazionale. A riprova della notorietà e del successo di cui godono i marchi del gruppo Blufin, in questi anni numerose sono state le occasioni di incontro e di manifestazione di stima delle star internazionali che scelgono di indossare abiti delle griffe.

### 3.3 -Conclusioni-

In generale, come si vede, riescono ad ottenere migliori performance quelle aziende 'pluricomparto' in grado di proporre una gamma completa di prodotti (capi in maglia e in tessuto) e di offrire quindi al consumatore il cosiddetto total look.

Negli ultimi anni numerose imprese finali di sola confezione hanno inserito all'interno del loro portafoglio prodotti anche capi in maglia, mentre le imprese di maglieria sono rimaste prevalentemente specializzate nella realizzazione di soli capi in maglia (R&I, 2009).

Per alcune aziende è risultata vantaggiosa, anche in termini di immagine, l'acquisizione delle produzioni su licenza di marchi prestigiosi (es. Spazio Sei, K.Art, Coccapani).

Secondo le rilevazioni fatte dall'Osservatorio R&I nel distretto di Carpi, infatti, è cresciuta la quota del fatturato realizzata con marchi su licenza (1/3 per le imprese del distretto; 2/3 per griffe esterne al distretto).

Alcune imprese leader distrettuali, con marchi e griffe a "elevata visibilità", hanno infatti affidato ad altre imprese del distretto la produzione su licenza di alcune linee di prodotto, in particolare quelle relative ai prodotti per bimbo.

Negli ultimi anni si sono affermate aziende gestite da nuove generazioni di imprenditori che, puntando sulla creatività e qualità dei prodotti, sono state in grado di affermare il proprio marchio in alcuni mercati di nicchia particolarmente dinamici (come ad esempio, la moda bimbo).

Anche dalla lettura dei casi di studio aziendali (vedi capitolo 3 parte 3.1-3.2) emerge come alcune imprese leader, negli ultimi anni, abbiano ampliato la gamma dell'offerta proponendo capi d'abbigliamento e accessori destinati ai consumatori più giovani (come, ad esempio, Liu-Jo e Blufin).

La presenza di marchi e griffe del distretto ad alta visibilità è particolarmente diffusa nei prodotti per bimbo (82% del fatturato di questi prodotti) seguita dall'abbigliamento femminile (51,6%) e da quello maschile (25,6%; R&I, 2009).

Con riferimento alle politiche distributive aziendali emerge come, per molte imprese finali, sia debole il presidio degli anelli terminali della catena del valore.

Si trovano in difficoltà soprattutto le imprese specializzate solo nella maglieria che non riescono ad affermare il proprio marchio e a conquistare un rapporto diretto con il sistema distributivo.

Ciò è dovuto ai canali distributivi utilizzati da queste imprese, rappresentati in misura più consistente, rispetto alle imprese di confezione, da grossisti e grande distribuzione, che, come si è visto, sono in grado di imporre ai produttori locali il proprio marchio.

L'evoluzione dei canali distributivi prescelti, con un maggiore ricorso anche ad iniziative dirette di distribuzione e con l'apertura di negozi in proprietà o in franchising, potrebbe permettere a queste aziende di appropriarsi di una quota maggiore del valore generato, oltre che comunicare in modo più coerente l'identità e l'immagine aziendale sull'esempio di aziende come Liu-Jo (vedi caso di studio capitolo 3 parte 3.1).

Queste aziende, inizialmente specializzate nella produzione di maglieria, hanno investito nella ricerca stilistica sul prodotto e ampliato la gamma dell'offerta veicolandola attraverso un'efficiente rete distributiva e con il supporto di adeguate politiche di marketing e comunicazione.

Il vantaggio competitivo viene conseguito puntando su asset immateriali (creatività e design, riconoscibilità del marchio, comunicazione, personalizzazione del servizio al cliente, ecc.).

Infine, un ulteriore aspetto su cui le imprese finali dovranno prestare attenzione in futuro è legato alla penetrazione di nuovi mercati, attraverso iniziative di internazionalizzazione commerciale.

In particolare, una delle principali sfide che questo distretto, tradizionalmente orientato al mercato interno, si trova ad affrontare è quella di riuscire ad affermarsi all'estero e, in particolare, nelle aree a maggiore potenziale, come l'Est Europa, il Medio Oriente e l'Asia orientale.

Il mercato italiano, infatti, così come gli altri paesi dell'Europa occidentale, è un tradizionale mercato di sbocco maturo, nel quale le possibilità di aumentare il livello di penetrazione sono limitate. Come emerge dall'indagine effettuata dall'Istituto R&I, le imprese hanno individuato le criticità su cui agire e, soprattutto, il percorso da seguire per rafforzare e/o rilanciare il proprio posizionamento competitivo.

In particolare, in prospettiva le imprese finali intendono puntare su un mix articolato di strategie:

- la ricerca di nuovi mercati esteri di sbocco e nuovi tipi di clienti, che possono offrire interessanti opportunità non solo per le griffe del lusso ma anche per imprese con prodotti di fascia medio-alta;
- l'aumento della qualità dei prodotti;
- la progettazione di nuove linee di prodotti con investimenti nella ricerca stilistica;
- la razionalizzazione dei costi di produzione, senza ricorrere tuttavia a ulteriori delocalizzazioni in paesi a basso costo.

L'esigenza di puntare su queste strategie è particolarmente sentita tra le imprese di maglieria, anche a causa del ritardo accumulato nel processo di riposizionamento competitivo, che le vede più presenti nella fascia media, poco differenziate e per lo più assenti nei mercati finali.

A supporto di queste azioni strategiche vengono richieste dalle aziende figure professionali di alto profilo come progettisti/coordinatori di campionario, modellisti, responsabili della promozione e commercializzazione e figure di produzione (tecnici di produzione e programmatori di macchine per maglieria).

Anche per le imprese di fase, non direttamente presenti sui mercati finali, si possono prospettare possibili evoluzioni future, al fine di non perdere il ruolo di fornitori delle imprese finali a vantaggio di nuovi competitor che possono vantare costi inferiori.

Uno dei punti di forza della subfornitura locale è la capacità di lavorare serie di produzione corte insieme a una produzione "flessibile" (pronto moda, riassortimenti, flash stagionali ecc.).

La strategia anche per il futuro sarà quella di continuare a garantire alle imprese clienti alti livelli di flessibilità e rapidità di risposta, con un'attenzione crescente, da un lato, alla qualità delle lavorazioni e, dall'altro lato, alla competitività di costo.

E' importante anche per queste imprese riuscire a garantire un servizio completo e di qualità per fidelizzare la propria clientela e acquisirne di nuova sia in ambito distrettuale sia all'esterno.

A questo proposito le strategie intraprese negli ultimi anni da alcune imprese terziste possono offrire utili indicazioni per l'intero sistema di subfornitura locale, un sistema tradizionalmente costituito da imprese specializzate in una sola fase di lavorazione (imprese monofase).

Si assiste infatti a un progressivo ampliamento della gamma delle lavorazioni offerte dalle imprese che, in alcuni casi, arrivano anche a fornire il capo finito.

Questa tendenza si riscontra prevalentemente nella fascia delle piccole imprese che realizzano prodotti di qualità medio-alta e alta e che desiderano offrire un ventaglio il più ampio possibile di lavorazioni per una committenza con esigenze specifiche (come ad esempio le griffe distrettuali ed extradistrettuali).

Un'altra tendenza significativa registrata negli ultimi anni riguarda l'offerta di un pacchetto di servizi aggiuntivi da parte delle imprese terziste ai propri committenti (consulenze stilistiche e tecniche, proposte di nuovi punti maglia, realizzazione di prototipi, sviluppo di modelli e taglie, acquisto di materie prime ecc.).

In alcuni casi, le imprese più strutturate che realizzano ricami, affiancano all'attività produttiva anche la vendita di accessori e/o l'attività di consulenza tecnica.

L'ampliamento della gamma di lavorazioni e di servizi offerti può essere utilizzato come argine alla concorrenza sulle serie corte delle imprese cinesi insediatesi nell'area distrettuale che, come si è visto, sono in prevalenza specializzate nella fase di cucitura di capi. Una conferma in tal senso viene dai buoni risultati conseguiti dalle aziende che hanno intrapreso questo percorso strategico negli ultimi anni.

Anche la specializzazione in nicchie di mercato o di prodotto a maggior valore aggiunto (ad esempio l'esecuzione di particolari decori e ricami per capi fashion) può rappresentare un'opportunità per la rete di subfornitura locale.

Il percorso di riposizionamento strategico dei terzisti e subfornitori può infine avvenire attraverso forme di cooperazione tra imprese (come, ad esempio, i consorzi), finalizzati alla creazione di una filiera verticale in grado di effettuare l'intero processo produttivo (dal modellismo alla tessitura, dalla confezione a maglia e in tessuto alle applicazioni, fino allo stiro, ripasso e imbusto e alla logistica) e di realizzare prodotti/servizi "chiavi in mano" di qualità, ponendo il produttore finale davanti ad un solo interlocutore.

Primi passi in questa direzione sono stati fatti attraverso l'avvio nel corso del 2009 del progetto "Fashion Contract", che ha portato all'associazione temporanea tra dieci imprese terziste carpigiane.

Da un focus group realizzato nel sistema distrettuale per comprendere il sistema di relazioni e le percezioni degli attori locali dal quale emerge una sostanziale tenuta del rapporto tra imprese finali e il sistema di subfornitura locale. Il sistema locale è però messo a dura prova a causa dell'estrema differenziazione produttiva che lo caratterizza e della progressiva disaffezione delle giovani generazioni per il lavoro manuale.

In tal senso vengono considerate scelte vitali per il mantenimento della competitività distrettuale la formazione e il sostegno al ricambio generazionale da attuare con la creazione di scuole per stilisti/progettisti che permettano di sviluppare la creatività, ma anche di mantenere e potenziare un solido bagaglio di competenze tecniche in campo produttivo. E', inoltre, necessario creare competenze in campo manageriale.

La recente costituzione di una scuola di alta formazione come il Campus della Moda va solo in parte in questa direzione, trasmettendo principalmente competenze stilistiche e manageriali; è utile, infatti, sottolineare che per mantenere nel territorio il patrimonio di professionalità e di competenze produttive (tecnici di produzione, modellisti, ecc.) non è sufficiente fare affidamento sulla formazione interna, a volte discontinua, effettuata dalle singole aziende ma occorre una formazione di base che può essere garantita da apposite scuole tecniche industriali locali. E' compito delle istituzioni, ma anche del tessuto produttivo, creare meccanismi che incentivino le giovani generazioni a frequentare gli istituti professionali proponendo un'adeguata e articolata offerta formativa.

E' da tenere presente che la carenza di manodopera locale e la mancanza di ricambio generazionale hanno favorito l'insediamento e la diffusione di piccole imprese gestite da imprenditori cinesi, spesso irregolari. Sul fronte delle iniziative istituzionali è opportuno anche che le attività di promozione del sistema produttivo locale si accompagnino a progetti finalizzati all'emersione del lavoro irregolare presente nell'area distrettuale: un quadro complessivo della reale consistenza della rete di subfornitura straniera può agevolare la pianificazione di politiche mirate da parte degli attori istituzionali.

L'obiettivo deve essere quello di favorire una competizione virtuosa tra i subfornitori italiani e quelli stranieri, non basata esclusivamente sui costi, ma, al contrario, fondata principalmente sull'innovazione, sulla qualità e sul servizio offerto.

In questo contesto, un ruolo non secondario potrebbe essere svolto anche dalle imprese capofiliera, che nel "riconoscere" la strategicità di medio-lungo periodo della filiera possono evitare di sottoporre i margini dei subfornitori e terzisti locali a pressioni eccessive e poco sostenibili.

Per favorire la competitività distrettuale il focus individua una linea d'azione comune che coinvolga le istituzioni locali e il sistema produttivo distrettuale nella promozione di politiche mirate di sostegno all'innovazione di processo e di prodotto, alla costruzione di reti di imprese, all'internazionalizzazione commerciale e alla valorizzazione del prodotto distrettuale.

In particolare, la tracciabilità del prodotto, gli investimenti nella comunicazione e nella promozione dei prodotti in Italia e all'estero sono i punti cardine di una politica di rilancio complessivo del distretto.

L'azione sinergica dei principali attori distrettuali può sostenere la competitività delle imprese di un distretto ancora ricco di importanti esternalità produttive di cui si sono avvantaggiate le più dinamiche realtà imprenditoriali locali.

Operando in un contesto territoriale qualificante esse sono riuscite ad ottenere un importante vantaggio competitivo puntando sull'offerta di prodotti innovativi e di qualità e su asset immateriali strategici come gli investimenti nella ricerca stilistica e di prodotto, nel brand e nei canali distributivi.

Queste aziende, consapevoli del valore aggiunto delle produzioni tessili carpigiane, sanno di poter contare su una filiera completa e ben organizzata in grado di offrire prodotti e lavorazioni di qualità.

In questi ultimi anni, inoltre, diversi stilisti italiani hanno "riscoperto" la qualità delle produzioni made in Carpi e si affidano ai terzisti carpigiani per alcune loro produzioni.

Il prezioso patrimonio di competenze distrettuali non deve, pertanto, andare disperso ma va sostenuto e valorizzato: il polo carpigiano rappresenta, infatti, come molte altre realtà distrettuali, un esempio di eccellenza produttiva del nostro Bel Paese.

## Riferimenti Bibliografici

- Becattini G., “Il mercato e le forze locali: il distretto industriale”, 1987
- Becattini G., Raffaelli, Dardi ,“Industrial district and development economics” per l’Elgar Companion to Alfred Marshall, 2006
- Bigarelli D: “The response to globalization of Carpi district,1990
- Enright M. J., Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda, in U. H. Staber, N. V. Shaefer, B. Sharma (eds.), Business Networks: Prospects for Regional Development, Berlin-New York, de Gruyter, 1996.
- Krugman P., Geography and Trade, Cambridge (Mass.), The mit Press, 1991.
- Intesa Sanpaolo, Economia e Finanza dei Distretti Industriali, Studi sui distretti industriali, Servizio Studi.
- Marshall A, Elements of economics of industry, London, Macmillan, 1892
- Marshall A., Industry and trade, London, Macmillan, 1919.
- Paniccia I., “The recent evolution of Italian industrial districts and clusters: analytical issues and policy implications” Paper to be presented at Regional Studies Association International Conference, “Regions In focus?”Lisbon, April 2-5th 2007
- Porter M. E., The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press, 1990.
- Porter M. E., On Competition, Boston (ma), Harvard Business School Press, 1998
- R&I , Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi, Nono rapporto, Comune di Carpi, Camera di Commercio di Modena.
- Sforzi F., Il distretti industriale: da Marshall a Becattini

## Riferimenti Sitografici

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.group.intesasanpaolo.com](http://www.group.intesasanpaolo.com)

[www.distretti.org](http://www.distretti.org)

[www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org)

[www.liujo.it](http://www.liujo.it)

[www.blufin.it](http://www.blufin.it)

[www.moda24.ilsole24ore.com](http://www.moda24.ilsole24ore.com)