

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di ECONOMIA INDUSTRIALE

Le catene globali del valore nel settore abbigliamento tessile del Made in Italy

RELATORE

Prof.ssa Valentina Meliciani

CANDIDATO

Ilaria Transi

Matricola 207621

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE

CAP. I Catene globali del valore

- 1.1 Introduzione
- 1.2 Cosa sono le catene globali del valore
- 1.3 Evoluzione storica
- 1.4 La governance delle catene globali del valore
- 1.5 I rapporti tra i paesi sviluppati e in via di sviluppo

CAP. II Il tessile italiano nelle catene globali del valore

- 2.1 Introduzione
- 2.2 Il Made in Italy nella moda
- 2.3 Evoluzione storica
- 2.4 Ruolo del Made in Italy nelle GVC
 - 2.4.1 Percezione del made in Italy all'estero*
 - 2.4.2 Imprese intermedie*
- 2.5 Tipologie di governance adottate nell'industria dell'apparel
- 2.6 Lo sguardo aziendale alla green economy come specificità per crescere: Caso Armani S.p.a.
- 2.7 Gestione della supply chain nel settore abbigliamento tessile del Vietnam: problemi e opportunità

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e la digitalizzazione hanno trasformato le modalità di produzione e scambio di beni e servizi dando origine alle cosiddette "catene globali del valore". Questo fenomeno si riferisce alla frammentazione del processo produttivo in cui imprese di paesi diversi si specializzano in diverse fasi del processo produttivo dando vita a una crescente globalizzazione della produzione. Il fenomeno interessa molteplici settori, tra cui abbigliamento, turismo, elettronica, servizi alle imprese e sta comportando un significativo coinvolgimento di paesi con diverso grado di sviluppo nel commercio, nella produzione e nell'occupazione su scala globale.

Per approfondire lo studio delle catene globali del valore, si è fatto ricorso a due teorie. La prima teoria è stata ideata da Gereffi, Humphrey e Sturgeon nel 2005, ed è volta all'analisi delle migliori tipologie di governance da adottare in un'impresa, in base alle caratteristiche dell'ambiente interno ed esterno in cui essa opera, al fine di migliorare la propria posizione competitiva all'interno delle catene globali del valore.

La seconda teoria è quella della cosiddetta curva del sorriso o *smiling curve*, delineata per la prima volta nel 1992 da Shih. La *smiling curve* è una rappresentazione grafica della catena di produzione di un prodotto o di un servizio, la quale lega ogni fase a un certo livello di valore aggiunto. La curva mostra come le attività più a monte (ricerche e sviluppo, disegno industriale) e quelle più a valle (marketing, pubblicità) generano più valore aggiunto rispetto a quelle centrali (produzione di componenti e assemblaggio). Grazie agli studi del professor Mudambi sulla *Smiling curve*, si noterà come le imprese provenienti da paesi emergenti sono coinvolte in lavori più manuali nelle fasi centrali della catena, mentre le imprese provenienti da paesi avanzati ricoprono ruoli caratterizzati da un alto tasso di capitale umano a monte e a valle della catena.

Le imprese italiane, in questa prospettiva, sono per lo più "intermedie", ovvero svolgono lavori di progettazione del prodotto e lavori di manifattura. Alcuni studi sostengono che sia svantaggioso ricoprire il ruolo di impresa intermedia, al contrario di altri che sostengono che il carattere innovativo delle imprese del *made in Italy* aiuterà a mantenere una posizione di leadership, della quale beneficiano fin dagli anni Sessanta. L'innovazione è uno dei punti focali attorno ai quali si incentrano le strategie di sviluppo imprenditoriale, e poiché il consumatore del XX secolo è sempre più sensibile alle tematiche ambientali, una crescente quota di domanda nel mercato globale sta indirizzando le aziende verso una maggiore attenzione nei confronti della *green economy*.

Il presente elaborato ha lo scopo di esaminare la posizione dell'Italia all'interno delle catene globali del valore con particolare attenzione ai settori del *Made in Italy* e alle strategie legate alla *green economy*.

Nel primo capitolo si affronta con una prospettiva generale il tema delle catene globali del valore, partendo da una definizione base del concetto e spiegandone la sua evoluzione, caratterizzata da due fasi di

frammentazione. Si introduce il discorso riguardo alle cinque possibili configurazioni di governance adottabili dalle imprese leader nella catena del valore, mostrando allo stesso tempo quale sia il rapporto tra i paesi sviluppati e quelli emergenti. Ogni settore si interfaccia con implementazioni strategiche diverse e conseguenti disaggregazioni geografiche di dimensioni più o meno ampie. Per esaminare da vicino il fenomeno delle *global value chains*, nel secondo capitolo si è voluta porre attenzione sulla filiera del tessile, per ragioni legate alla notorietà del tessile italiano in tutto il mondo.

A tal proposito, una spiegazione generale del made in Italy nella moda, e della sua evoluzione a partire dal Medioevo fino a oggi, introduce il secondo capitolo. A seguire si tratta il ruolo che il Made in Italy ricopre nelle catene globali del valore e quali tipologie di governance vengono adottate, nel mondo e in Italia, nell'industria dell'*apparel*. Studi di settore hanno evidenziato il ruolo chiave dell'innovazione per la posizione competitiva delle aziende italiane e, guardando all'oggi, la *green economy* si annovera tra le più importanti strategie per mantenere alto il livello competitivo dell'azienda. Per tale motivo si è portata come esempio una delle aziende italiane che beneficia di maggiore prestigio in tutto il mondo e grazie alla quale il nostro paese è leader nel settore moda, la Giorgio Armani S.p.A.

Intervistando un Merchandising Manager dell'azienda sulle tematiche della produzione su scala globale, è emersa l'innovazione verso la quale il Gruppo Armani sta implementando strategie. La sostenibilità sociale, ma soprattutto ambientale, sono i motivi principali che spingono i colossi a coinvolgere paesi del *Far East* nella filiera produttiva. Dall'intervista si traggono delle conclusioni riguardo alla tipologia di governance che viene adottata dalle imprese più redditizie e innovative.

Per concludere l'elaborato si è voluta porre attenzione su una zona geografica coinvolta per le attività tangibili delle catene globali del valore, il Vietnam. Si sono voluti inquadrare i problemi relativi al controllo delle catene globali di produzione all'interno delle imprese vietnamite appartenenti al settore moda. Inoltre, sono state analizzate anche le opportunità per una crescita futura di queste aziende, le quali, oggi, ricoprono un ruolo di subfornitura a basso costo di fattore lavoro. Per le sezioni conclusive dell'elaborato, dunque, l'intento è di concepire l'intervista al Manager della Armani S.p.A. come "punto di vista dell'azienda cliente" e lo studio sul caso del Vietnam "punto di vista del fornitore" della catena globale del valore, la quale va a delineare una curva del sorriso caratteristica delle catene produttive disperse geograficamente.

CAPITOLO I

CATENE GLOBALI DEL VALORE

- 1.1 Introduzione
- 1.2 Cosa sono le catene globali del valore
- 1.3 Evoluzione storica
- 1.4 La governance delle catene globali del valore
- 1.5 I rapporti tra i paesi sviluppati e in via di sviluppo

1.1 INTRODUZIONE

In questa sezione si analizza come l'economia globale si stia evolvendo intorno alle catene globali del valore. Dopo aver fornito una definizione tecnica di catena globale del valore, si introduce il concetto di *Smiling curve* e si individuano due nessi strategici fondamentali per l'estrazione e la fissazione di valore. Nella sezione che segue vengono forniti alcuni dati riguardanti l'evoluzione storica del fenomeno oggetto della discussione: l'evoluzione è distinta in due fasi di frammentazione. Nella sezione a seguire si introduce un discorso sulle diverse configurazioni di governance adottabili dalle imprese leader coinvolte nelle catene globali del valore. Alla luce di uno studio condotto da Gereffi et al. sono state individuate cinque tipologie di governance a seconda del comportamento che l'impresa dominante preferisce assumere. Il capitolo si chiude con un'analisi di rapporto tra i paesi sviluppati e quelli emergenti; il concetto di Smiling Curve viene approfondito, descrivendo anche le strategie di reazione che ogni paese può adottare per cambiare la propria posizione nella catena di produzione.

Esempi di "Sorriso della creazione di valore" sono ormai onnipresenti e possono essere esaminati svariati settori nell'economia. Ogni settore vede uno spettro di attività che adottano strategie diverse e ricorrono a una disaggregazione geografica più o meno ampia.

1.2 COSA SONO LE CATENE GLOBALI DEL VALORE

L'economia globale si sta evolvendo intorno alle catene globali del valore nell'ambito della crescente condivisione di commercio internazionale, PIL globale e impieghi. L'evoluzione delle GVCs¹ sta riguardando una moltitudine di settori: abbigliamento, elettronica, turismo e servizi business. Tale cambiamento sta comportando un significativo coinvolgimento in termini di commercio su scala globale, di produzione e di impiego; tuttavia, non meno importante risulta essere l'integrazione nell'economia globale di aziende di paesi emergenti², di produttori e di impiegati. Invero, aziende cosiddette *GVCs link firms*³, dipendenti e consumatori costituiscono un punto di slancio per l'integrazione delle aziende appartenenti ai paesi in via di sviluppo; questo fenomeno sta divenendo una condizione vitale per lo sviluppo dei paesi caratterizzati dal basso reddito. La scommessa è non solo integrare nella catena di produzione tali paesi, bensì farlo in maniera reciprocamente vantaggiosa; tra gli obiettivi emergono il progredire nello sviluppo economico nazionale, il costruire una solida base di capacità lavorative, e il dar luogo a più posti di lavoro, che siano di maggiore qualità, al fine di lottare disoccupazione e povertà (Gereffly & Fernandez-Stark, 2011).

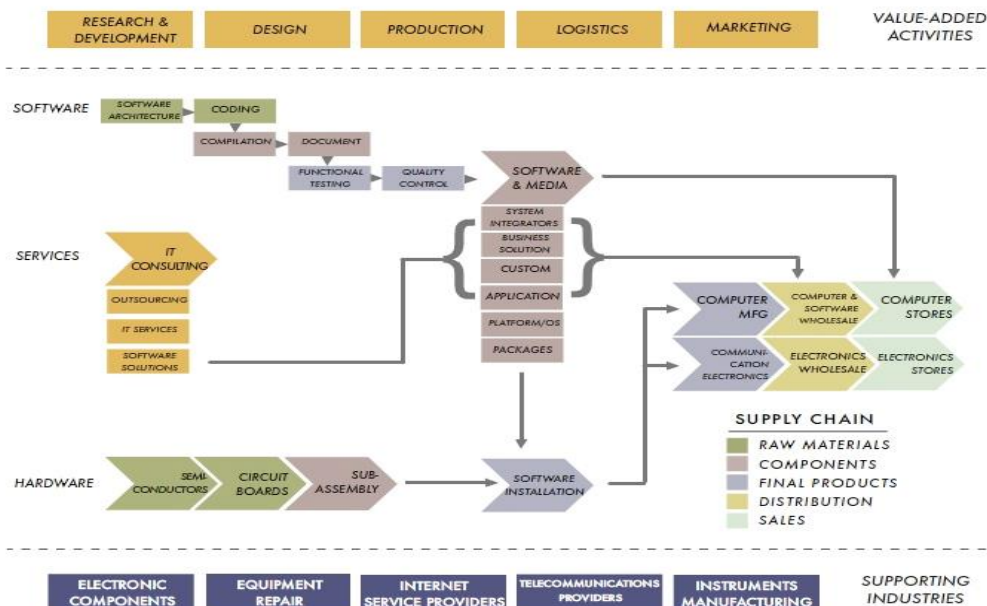


Figura 1.1 Range delle attività della catena del valore.

Il contesto delle GVC aiuta a riflettere sull'organizzazione delle industrie globali mediante analisi di struttura e dinamiche dei diversi attori coinvolti nell'industria presa in considerazione. È un framework focalizzato sulle catene di valore aggiunto nell'ambito di un'industria, il quale va dalla nascita dell'idea, passando per tutte le fasi produttive, e giunge fino all'uso finale del bene. Prende in esame le descrizioni delle mansioni lavorative, le tecnologie, standard, regolamenti, prodotti, processi e mercati di specifici settori e luoghi,

¹ Global Value Chains

² Le economie di mercato sviluppate sono le cosiddette Triad economies dell'America settentrionale, Europa occidentale e Giappone, che ingloba anche l'Oceania. Le economie di mercato emergenti vanno dalle grandi economie dei BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) a economie più piccole in Asia, economie di transizione dell'Europa centrale e orientale e alcune economie del Sud America (BIS, 2007) (Mudambi, Location control and innovation in knowledge-intensive Industries, pagina 702)

³ ovvero imprese di collegamento nelle catene globali del valore [traduzione da (Gereffly & Fernandez-Stark, 2011)]

fornendo una visione olistica delle industrie globali sia dall'alto che dal basso (Gereffly & Fernandez-Stark, 2011).

In aggiunta, tale framework spiega le dinamiche che sono emerse negli ultimi vent'anni (Gereffi & Korzeniewicz, 1994); il crescente fenomeno della globalizzazione è stato affrontato dai policy makers e dai ricercatori, i quali hanno attribuito un ruolo fondamentale al framework delle GVCs, ad esempio riguardo alle economie emergenti cinese e indiana divenute *drivers* ufficiali delle catene globali del valore, ma anche riguardo alla proliferazione di regolamenti e standard privati (Lee, 2010; Mayer & Gereffi, 2010), dimostrandosi al tempo stesso utile alla comprensione dello sviluppo socio-ambientale.

Tale metodo è stato adottato da molteplici istituzioni e governi, i quali hanno finanziato studi sulle catene globali del valore per capire le industrie globali e per dare luce a programmi e politiche volti alla promozione di uno sviluppo economico.

Una catena del valore descrive tutto il range di attività che le imprese e i dipendenti mettono in atto per portare un prodotto dalla progettazione fino alla distribuzione e al suo uso finale.

In una catena globale del valore alcuni stadi possono essere svolti in località disperse nel mondo. Alcune componenti della catena possono essere localizzate nei paesi in via di sviluppo. Prendendo ad esempio l'assemblaggio di un prodotto come il computer, esso può essere assemblato nei paesi in via di sviluppo, mentre le componenti possono essere progettate nei paesi avanzati così come il marketing e la distribuzione.

Il concetto di smiling curve, fondato sui temi appena citati, è stato proposto per la prima volta nel 1992 da Stan Shih, fondatore di Acer Inc., il colosso taiwanese nell'IT.

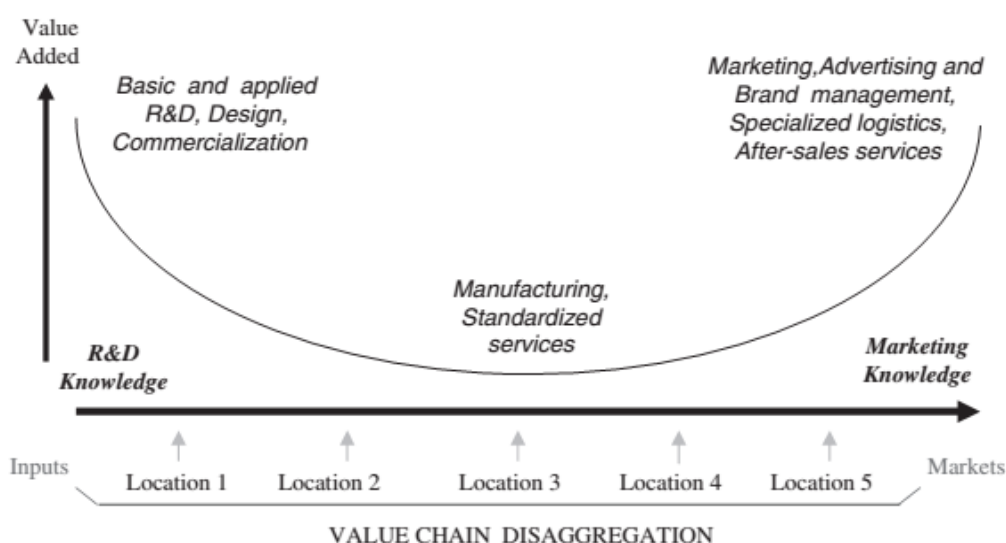


Figura 1. 2 La curva a sorriso della creazione del valore. Fonte: (Mudambi, 2007).

I macro dati che indicano la crescente e rapida condivisione di *intangible assets* nelle economie dominanti implica che le industrie creative e *knowledge-intensive* fanno parte di una crescente condivisione di valore prodotto. Creare e fissare valore dai *knowledge assets* sta divenendo una *conditio sine qua non* per la strategia aziendale (Teece, 1998).

La catena del valore non dovrebbe essere letta come una sequenza intertemporale di input e output. Gli sforzi profusi nella ricerca di mercato potrebbero essere eseguiti per primi o assieme al design del prodotto o servizio, seguiti successivamente dalla produzione.

Estrarre e fissare valore nelle industrie creative dipende da due nessi strategici: il controllo e il posizionamento delle attività della catena del valore. In altri termini, un'azienda per avere successo nella creazione di valore usando come mezzo la conoscenza è essenziale che metta a punto decisioni ottimali riguardo ai suddetti controllo e collocamento (Mudambi, 2008).

1.3 EVOLUZIONE STORICA

La prima frammentazione del processo produttivo (*first unbundling*), fino a metà anni Ottanta, è stata la conseguenza di una caduta nei costi di trasporto e ha dato vita a una competizione tra i settori, lasciando la catena dell'offerta entro i confini nazionali.

La seconda fase (*second unbundling*), iniziata dopo il 1985, guidata dalla riduzione dei costi dell'*Information and Communication Technology* (ICT), ha portato alla frammentazione delle fabbriche e alla delocalizzazione, anche detta *offshoring*. Questa seconda fase di frammentazione ha cambiato la natura della concorrenza internazionale verso gli stadi della produzione invece che i prodotti e ha portato a una distribuzione internazionale della produzione tra i paesi *headquarter* e i paesi *factory*. Tipicamente, i secondi sono paesi in via di sviluppo e paesi emergenti che sono situati in prossimità di paesi sviluppati. Tali paesi si sono potuti industrializzare legandosi alle catene globali del valore, invece di dover sviluppare tutta la catena al loro interno.

La rivoluzione è iniziata quando la commercializzazione della supply chain ha guadagnato importanza tra le nazioni high-tech e quelle caratterizzate da bassi salari tra il 1985 e il 1995. Verso la fine degli anni Ottanta, la globalizzazione era associata all'aumento delle quote G7 del commercio mondiale e delle entrate. Dal 2010, la quota di reddito mondiale dei G7 è tornata ai livelli del 1900. È servito solo un decennio per riportare tale quota ai livelli del '48. Le nazioni G7 hanno perso il 24% della quota mondiale di manifattura dal 1970 al 2010, crollando dal 71% al 46%. Il paese che è cresciuto notevolmente a livello di sviluppo è stata la Cina, la cui quota è emersa del 18%, di cui 16 punti percentuali a partire dal 1990. Altri sei paesi emergenti hanno visto crescere la loro quota più del 50% di quella globale (Corea, India, Indonesia, Thailandia, Turchia e Polonia); tutto il resto del mondo ha registrato un lieve cambiamento, in quanto nessuna nazione ha guadagnato o perso più di mezzo punto percentuale.

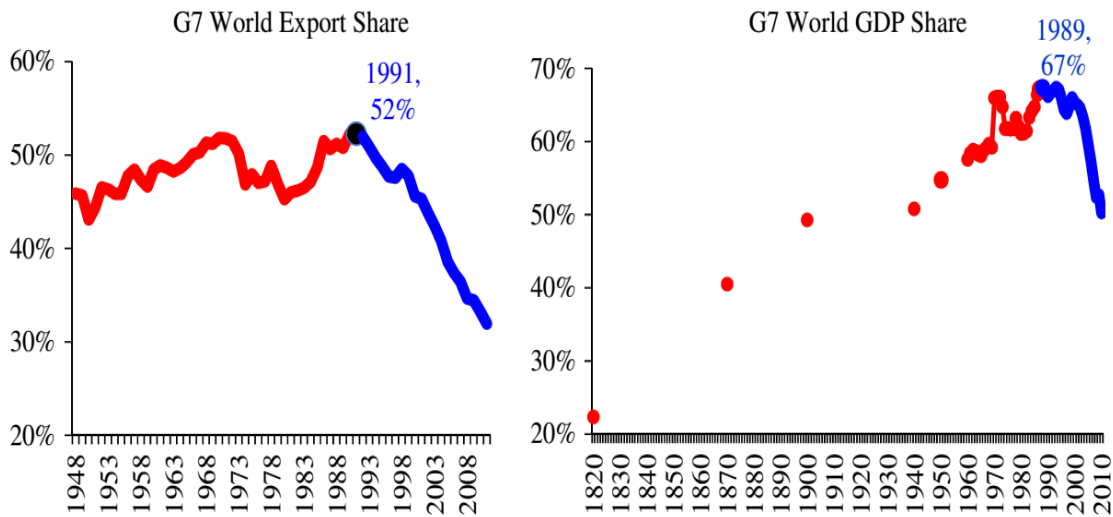


Figura 1.3. Quote G7 del Reddito mondiale, Commercio e Manifattura. Fonte: (Nostre elaborazioni da Gereffi et al., 2005).

Il commercio della catena di approvvigionamento si è spostato profondamente verso le fabbriche dell'Asia. Il ruolo delle industrie manifatturiere Nord americane ed europee è diminuito nel 2009 paragonato al 1995. La Cina è l'unica che ha guadagnato dal lato delle vendite rispetto a Germania, Giappone e Stati Uniti. All'interno dell'Europa, il dominio della Germania è venuto meno tra il 1995 e il 2009 sia dal punto di vista di vendite che da quello delle materie prime.

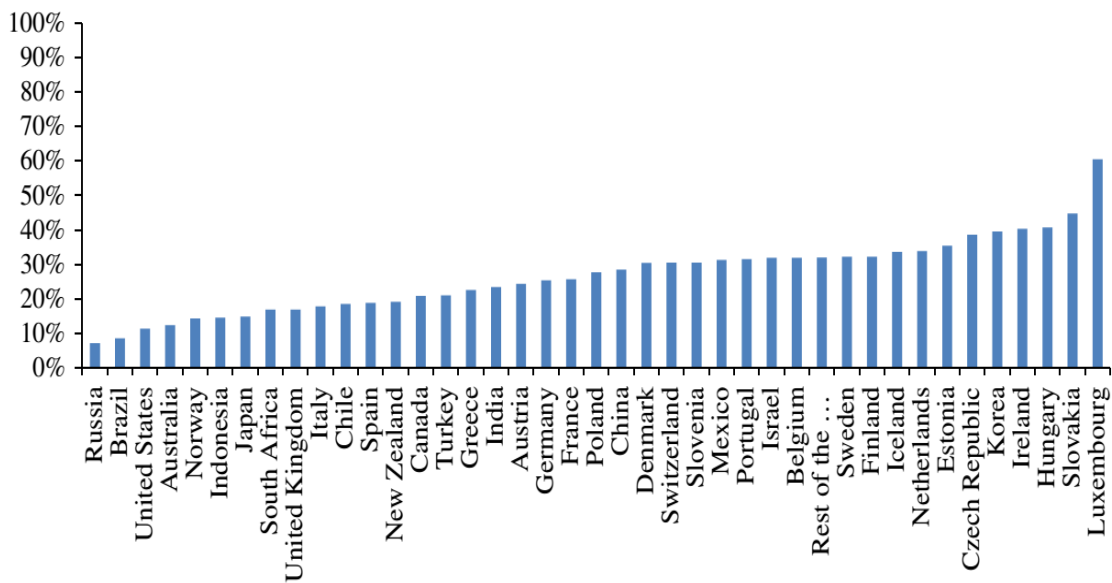


Figura 1.4 Valore aggiunto straniero nelle esportazioni totali delle nazioni, 2009. Fonte: (Nostre elaborazioni da Gereffi et al., 2005).

La partecipazione nelle GVCs è aumentata significativamente nel tempo nell'ambito manifatturiero all'interno dei paesi europei, ma in misura minore in Finlandia, Belgio e nelle economie del Mediterraneo (Spagna e Italia).

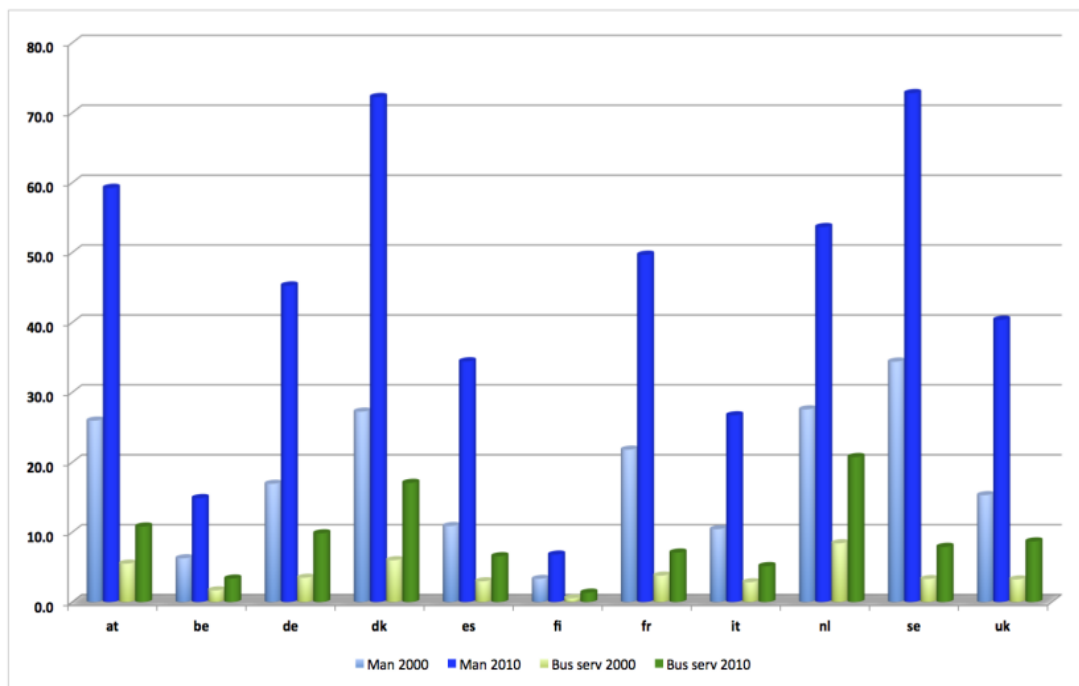


Figura 1.5 Partecipazione nelle GVCs. Fonte: (Nostrre elaborazioni da Gereffi et al., 2005).

Gli indicatori per misurare la partecipazione di un paese nelle catene globali del valore sono i seguenti:

- Valore aggiunto nazionale incorporato nell'esportazione di un paese straniero (DVAFEX)
- Valore aggiunto nazionale incorporato nella domanda finale estera (DVAFFD)
- Valore aggiunto estero incorporato nell'esportazione di un paese nazionale (FVADEX)
- Valore aggiunto estero incorporato nella domanda finale nazionale (FVAFFD)

Per calcolare la Partecipazione si usa la seguente equazione:

$$\text{Partecipazione} = (\text{DVAFEX} + \text{FVADEX}) / \text{ESPORTAZIONI}$$

Attraverso il ciclo di vita dell'industria, attività sempre più complesse vengono sottoposte a mercificazione e richiedono una maggiore specializzazione tecnica e gestionale nelle reti di fornitori appartenenti alle economie emergenti (Ernst e Lim, 2002). Questo processo dà l'input per la formazione di conoscenze e abilità nelle economie emergenti e pone le basi anche per il processo di catch-up, che sarà discusso a breve. Le imprese appartenenti alle economie emergenti, spesso provenienti da tali reti di fornitori, iniziano attuando investimenti in R&S nelle economie di mercato avanzato. Pertanto, vi è un interrogativo nell'ambito della ricerca, ossia se le imprese che implementano una strategia specializzata perderanno le risorse chiave di conoscenza complementari associate ad attività standardizzate e diventeranno tecnologicamente scarse nel tempo.

Aziende sempre più creative stanno riconoscendo che le piattaforme tecnologiche possono arricchire il confronto tra esse stesse e i loro clienti o il loro pubblico. Al contrario, le aziende di business stanno comprendendo che i loro brands, gestiti su misura, possono essere influenzati a diventare gli *hubs* di comunità virtuali, accrescendo la loro presenza nella cultura popolare. Il limite entro il quale le imprese possono giovare

dal valore imprenditoriale che creano dipende dal limite entro il quale gli asset di creatività e conoscenza sono incorporati all'interno dei confini organizzativi e geografici, e, dunque, resistenti all'imitazione da parte dei rivali nelle aree competitive (Maskell e Malmberg, 1999). Il successo in tale sviluppo dinamico dipende non solo dal creare valore, ma anche dall'appropriarsi del suddetto (Mudambi, 2008).

I servizi che prima non erano sottoponibili alla commercializzazione adesso sono dispersi a livello globale, con una tendenza alla frammentazione della produzione e alla formazione di catene globali del valore (Grossman e Rossi-Hansberg, 2006). La teoria del commercio tradizionale -e quella istituzionale come l'OCSE e l'OMC- spiega il fenomeno in termini di effetti differenziali di prezzo, costo del lavoro, e dotazione di fattori usali (Backer e Miroudot, 2013). Tutto ciò porta studiosi e policy maker a considerare l'ingresso e la partecipazione a una catena globale del valore di servizio come nuova opportunità di sviluppo (Gereffi e Fernandez-Stark, 2010; OECD, 2013).

Un vantaggio che risiede nelle KIBS⁴ non sarebbe raggiungibile senza una combinazione appropriata di innovazione e politica industriale per rilanciare la “vecchia manifattura”, aree rurali e una specializzazione primaria, portando a una crescente domanda di servizi basati sulla conoscenza e una “riqualificazione” della specializzazione settoriale esistente (matura o a basso valore aggiunto).

1.4 LA GOVERNANCE DELLE CATENE GLOBALI DEL VALORE

Una teoria per le catene globali del valore risulta utile ai policy makers; tuttavia, essa dovrebbe essere anche parsimoniosa. Invero, un framework sulle GVCs aiuta a semplificare modelli eterogenei e difficili da comprendere, esaminando alcune variabili che giocano un ruolo chiave nella catena del valore e tenendone ferme altre, in una prima fase. Svitati fattori, tra i quali si può menzionare la storia, le istituzioni, i contesti sociali e geografici, e l'evoluzione di regolamenti, influenzano il collegamento tra imprese e gruppi di imprese nell'economia globale. Nel 2005, Gereffi, J. Humphrey e T. Sturgeon hanno tentato di dar forma a un framework che evidenziasse i risultati dei prodotti del mondo reale.

Negli anni Novanta, pertanto, Gereffi e i suoi colleghi hanno sviluppato un framework, chiamato *Global commodity chains*, il quale ha legato direttamente il concetto di catena del valore aggiunto all'organizzazione globale delle industrie (Gereffi e Korzeniewicz, 1994). Questo lavoro non ha messo in luce solo l'importanza del coordinamento oltre i confini, ma anche la crescente importanza dei nuovi buyers globali (principalmente *retailers* e *brand marketer*) come fattori chiave nella formazione di produzione globalmente dispersa e frammentata a livello organizzativo e reti distributive. Gereffi nel 1994 ha usato il termine “buyer-driven global commodity chain” per evidenziare come i global buyers hanno usato un coordinamento esplicito per

⁴ Knowledge Intensive Business Service. Termine introdotto per la prima volta da Miles e i suoi colleghi nel '95 per indicare società private che svolgono attività di raccolta, analisi generazione e distribuzione di conoscenza, al fine di fornire prodotti o servizi che i clienti (altre imprese o organizzazioni) non sono in grado o intendono sviluppare in proprio. **Specificata fonte non valida.**

aiutare a creare una base di fornitura altamente competente sotto la quale la produzione su scala globale e i sistemi distributivi avrebbero potuto esser costruiti senza una proprietà diretta. Specificando un coordinamento esplicito nelle catene disintegrate e contrastandole alle relazioni contenute nelle catene integrate verticalmente (o quelle guidate dal produttore), il framework delle *global commodity chains* ha posto attenzione al ruolo delle reti nella guida della co-evoluzione di un'organizzazione industriale oltre confine. Tuttavia, il framework non ha specificato in maniera adeguata le varietà di forme di reti che una ricerca nel campo più recente aveva scoperto. Mentre nella ricerca sul settore dell'orticoltura (Dolan e Humphrey, 2000) e dell'industria delle calzature (Schmitz e Knorringer, 2000) ha rafforzato la nozione di Gereffi secondo cui i buyers globali (rivenditori, marketers e commercianti) possono esercitare un alto grado di controllo su catene del valore spazialmente disperse anche quando non possiedono la fase della produzione, strutture di trasporto o di lavorazione, una recente ricerca sulla produzione globale ha evidenziato altre importanti forme di coordinamento.

Il lavoro nell'industria dell'elettronica e la produzione a contratto fatto da Sturgeon (2002) e da Sturgeon e Lee (2001) ha contrapposto tre tipi di rapporti di fornitura, in base al grado di standardizzazione del prodotto e processo:

- 1) Il “fornitore di materie prime” che procura prodotti standard attraverso rapporti di mercato e a condizioni di mercato.
- 2) Il “fornitore *captive*” che produce prodotti non standardizzati usando macchinari personalizzati in base alle esigenze del cliente.
- 3) Il “fornitore *Turn-key*” che produce prodotti personalizzati per gli acquirenti e usa macchinari multiuso per diversi clienti.

Questa analisi ha sottolineato la complessità delle informazioni scambiate tra le imprese e il grado di specificità delle attività di approvvigionamento.

Usando gli approcci sopra delineati e punti di riferimento empirici tratti da numerosi studi sulle GVCs, Gereffi e i suoi colleghi hanno proposto una tipologia di governance della catena del valore più completa. Hanno riconosciuto che le relazioni di mercato tra imprese integrate verticalmente compongono gli estremi opposti di uno spettro di coordinamento esplicito, e che le relazioni di rete comprendono una modalità intermedia di governance delle catene del valore. Quello che hanno aggiunto è stata un'estensione della categoria di rete in tre tipi distinti: modulare, relazionale e *captive*. Pertanto, la loro tipologia di governance identifica cinque tipi fondamentali di governance della value chain. Sono tipologie analitiche, non empiriche, nonostante siano stati in parte derivati da un'osservazione empirica:

- 1) Mercati. I collegamenti di mercato non devono essere completamente transitori, così come sono tipici dei mercati a pronti; essi possono persistere nel tempo, con transazioni ripetute. Il punto caratteristico è che i costi di transizione a nuovi partner sono bassi per entrambe le parti

- 2) Catene del valore modulari. In generale, i fornitori in catene del valore modulari fanno prodotti su direttive del cliente, che possono essere più o meno dettagliate. Tuttavia, quando i fornitori che forniscono i “turn-key services” si assumono la piena responsabilità delle competenze relative alla tecnologia di processo, usano macchinari generici che limitano gli investimenti specifici delle transazioni, e attuano spese in conto capitale per componenti e materiali per conto di clienti.
- 3) Catene del valore relazionali. In tali reti si notano interazioni complesse tra acquirenti e venditori, che spesso creano dipendenza reciproca e alti livelli di specificità delle risorse. Tutto ciò può essere gestito mediante la reputazione, o legami familiari ed etnici. Molti autori hanno evidenziato il ruolo di prossimità spaziale nel supportare legami relazionali della catena del valore, ma fiducia e reputazione potrebbero funzionare bene in reti spazialmente disperse dove le relazioni si accumulano nel tempo o sono basate sulla dispersione di gruppi familiari e sociali (come ad esempio Menkhoff, 1992).
- 4) Catene del valore *captive*. In queste reti, i piccoli fornitori sono dipendenti da acquirenti di maggiori dimensioni. I fornitori devono affrontare notevoli *switching costs* e, dunque, sono *captive*. Tali reti sono spesso caratterizzate da un alto grado di monitoraggio e controllo da parte delle aziende principali.
- 5) Gerarchia. Questa forma di governance è caratterizzata dall'integrazione verticale. La forma dominante di governance è il controllo manageriale, che va da manager a subalterni, o da sedi centrali a società sussidiarie e affiliate (Gereffi et al., 2005).

Nello sviluppo del loro framework, Gereffi e i colleghi hanno messo a punto una teoria operativa della governance delle catene globali del valore; hanno preso tre determinanti chiave per spiegare in che modo prendono forma le suddette cinque diverse forme di governance: complessità delle transazioni; codificazione informativa; abilità dei fornitori. Nel corso dei loro studi hanno riconosciuto che i costi di transazione aumentano nel momento in cui le catene del valore sono dedite alla produzione di manufatti non standardizzati, manufatti con architetture integrali di prodotto, e prodotti i cui output sono sensibili all'avanzamento temporale (Baldwin e Clark, 2000).

Le aziende leader aumentano la complessità quando posizionano nuove forme di domanda all'interno della catena del valore, come quando implementano l'offerta del *just-in-time* e quando aumentano la differenziazione dei prodotti. Talvolta però queste imprese tentano anche la via strategica della riduzione dei costi di transazione. Per fare ciò è necessario che sviluppino standard tecnici e di processo. La complessità delle informazioni trasmesse tra le aziende può essere ridotta attraverso l'adozione di standard tecnici che codificano l'informazione. Quando tali standard sono profondamente internalizzati, la catena del valore guadagna molti vantaggi che sono stati identificati nell'ambito del design del prodotto modulare, specialmente la conservazione dello sforzo umano mediante la riutilizzazione di elementi del sistema -o moduli- quando nuovi prodotti sono portati on-stream (Langlois e Robertson, 1995; Schilling e Steensma, 2001; Sturgeon, 2002). Nell'ambito della modularità, fornitori e acquirenti possono essere facilmente connessi e sconnessi: è una rete molto flessibile. Mentre le dinamiche sono orientate al mercato, il sistema rimane qualitativamente

differente a causa dei larghi volumi di informazioni *non-price* che scorrono entro i confini dell'impresa, anche se in forma codificata. In aggiunta, una differenziazione di prodotto ad alti livelli può essere implementata mediante uno scambio limitato di informazioni, finché la differenziazione è definita da un set di parametri generalmente accettati. Le istituzioni, sia pubbliche che private, possono definire gradi e standard e, in alcuni casi, certificano che i prodotti si attengono ai loro ideali.

Allo stesso tempo, l'integrazione di nuovi fornitori nelle catene globali del valore anche accresce le sfide al coordinamento. Keesing e Lall (1992) sono convinti che i produttori nei paesi in via di sviluppo si aspettano di andare incontro a requisiti che di solito ancora non hanno applicato nei loro mercati domestici. Ciò genera un gap tra le abilità necessarie per il mercato domestico e quelle necessarie per il mercato dell'export, che aumenta il grado di monitoraggio e di controllo richiesti dai buyers.

Sono queste le considerazioni che hanno condotto Gereffi e i suoi colleghi allo sviluppo di una teoria della governance delle catene del valore basata su tre fattori:

- Complessità delle transazioni= la complessità di informazione e trasferimento di conoscenza richieste per sostenere una particolare transazione, con particolare riguardo alle specifiche di prodotto e di processo.
- Abilità di codificazione delle transazioni= limite entro il quale tale informazione e conoscenza può essere codificata e, indi, trasmessa efficientemente senza investimenti in una specifica transazione tra le parti della suddetta (transazione).
- Capacità nell'offerta base= le capacità di fornitori attuali e di quelli potenziali in relazione ai requisiti della transazione.

Tra queste tre variabili sono ammesse solo due risultanti -alta o bassa- e successivamente si ottengono otto possibili combinazioni, di cui cinque sono analizzate di seguito.

- 1) Mercati. Quando le transazioni sono codificate facilmente, le specifiche di prodotto sono relativamente semplici, e i fornitori hanno la capacità di fare i prodotti domandati con poco input da parte dei buyers, la specificità dell'asset fallirà per accumulare e ci si può attendere una governance del mercato. Nello scambio di mercato gli acquirenti rispondono a specifiche e prezzi imposti dai venditori. In quanto la complessità della transazione scambiata è relativamente bassa, le transazioni possono essere gestite con poca coordinazione esplicita.
- 2) Catene del valore modulari. Quando i dettagli nell'abilità di codificazione si estendono a prodotti complessi, la modularità delle catene del valore potrebbe aumentare. Ciò accade quando l'architettura del prodotto è modulare. Le composizioni del prodotto generalmente variano da integrale a modulare. Nelle composizioni di prodotto integrale, gli elementi funzionali di un prodotto sono strettamente collegati e ottimizzati per una configurazione specifica. Nelle composizioni di prodotto modulare, d'altra parte, i sotto-sistemi di un prodotto vengono uniti debolmente e il design è fatto per essere l'uno

relativamente indipendente dall'altro prodotto a causa delle interfacce standardizzate ed evidenti regole di design, le quali fanno sì che alcune componenti e sotto-sistemi si disaggreghino e ricombinino in una grande varietà di prodotti (Baldwin e Clark, 2000; Schilling e Steensma, 2001; Ulrich, 1995). Le catene globali modulari si sviluppano anche quando gli standard tecnici semplificano le interazioni riducendo la variazione di componenti e unendo componente, prodotto e specificazioni del processo, e anche quando i fornitori hanno la competenza a offrire full packages e moduli. I collegamenti basati sulla conoscenza codificata mettono a disposizione molti dei benefici dei legami di *arms-length market* -velocità, flessibilità, e accesso a input a basso costo- ma non sono gli stessi rispetto ai classici scambi di mercato basati sul prezzo. Quando un file con design computerizzato è trasferito dall'impresa dominante al fornitore, ad esempio, c'è molto più scorrimento nel collegamento intraziendale che informazione riguardo le prezzistiche. A causa della codificazione una complessa informazione può essere scambiata con una lieve coordinazione esplicita, e dunque, come lo scambio di mercato semplice, il costo di cambiamento di nuovi partner rimane basso.

- 3) Catene del valore relazionali. Quando le specifiche di prodotto non possono essere codificate, le transazioni sono complesse, e le capacità del fornitore sono alte, ci si può attendere una governance di catene del valore relazionali. Questo perché la conoscenza tacita deve essere scambiata tra acquirenti e venditori, e perché fornitori altamente competenti sono caratterizzati da grande motivazione a indurre le imprese leader a esportare per ottenere l'accesso a competenze complementari. La mutale dipendenza che si genera potrebbe essere regolata attraverso la reputazione, la prossimità sociale e spaziale, legami etnici e familiari, e il gusto. Può essere gestito anche attraverso meccanismi che impongono costi sulla parte che scinde il contratto, come è discusso nell'analisi di Williamson dei *credible commitments and hostages* (Williamson, 1983). Lo scambio di una informazione tacita complessa è sempre più spesso accompagnato da un'interazione *face-to-face* e governato da alti livelli di coordinazione esplicita, la quale rende i costi di cambiamento di nuovi partner alti.
- 4) Catene del valore *captive*. Quando l'abilità a codificare -nella forma di istruzioni dettagliate- e le specifiche sulla complessità del prodotto sono entrambe alte ma i fornitori hanno scarse capacità, la governance delle value chains tenderà a essere *captive*. Questo è perché la bassa competenza del fornitore di fronte a prodotti complessi e specifiche altrettanto complesse richiede una gran quantità di intervento e controllo sulla parte dell'impresa dominante, incoraggiando la messa in atto di dipendenza transazionale nel momento in cui le aziende leader cercano di bloccare i fornitori per impedire agli altri di usufruire dei benefici di cui godono. Dunque, i fornitori affrontano significanti costi di cambio e sono "captive". I fornitori captive sono spesso confinati a un range limitato di competenze – per esempio, principalmente coinvolti nel semplice assemblaggio- e sono dipendenti dell'azienda leader per attività complementari e tecnologie di processo di maggior valore. I collegamenti captive intraziendali controllano l'opportunità mediante il dominio delle imprese primarie, mentre allo stesso tempo

mettono a disposizione risorse necessarie e accesso al mercato alle aziende subordinate per far uscire un'opzione non attraente.

5) Gerarchia. Quando le specifiche di prodotto non possono essere codificate, i prodotti sono complessi, e non è possibile trovare fornitori altamente specializzati, le imprese leader saranno costrette a sviluppare da sole i manufatti. Tale forma di governance solitamente è guidata dal bisogno di scambiare conoscenza tacita tra attività della catena del valore così come il bisogno di gestire effettivamente reti di input e output e controllare le fonti, in special modo la proprietà intellettuale.

Riassumendo, esistono otto possibili combinazioni delle tre suddette variabili, di cui cinque generano i tipi di catene globali del valore.

Tipologia Governance	Complessità transazioni	Abilità a codificare transazioni	Capacità nell'offerta-base	Grado di coordinazione esplicita e asimmetria di potere
Mercato	Bassa	Alta	Alta	Bassa
Modulare	Alta	Alta	Alta	↕
Relazionale	Alta	Bassa	Alta	
Captive	Alta	Alta	Bassa	
Gerarchia	Alta	Bassa	Bassa	Alta

Tabella 1.1 Determinanti chiave della governance delle GVCs. Fonte: (Nostre elaborazioni da Gereffi et al., 2005).

Ogni tipo di governance fornisce un trade-off differente tra rischi e benefici dell'esternalizzazione. Come dimostra l'ultima colonna della Tabella 1.1 (Gereffi et al., 2005), i tipi di governance comprendono uno spettro che va da bassi livelli di coordinazione esplicita e asimmetria di potere tra buyers e fornitori, nel caso dei mercati, ad alti livelli di coordinazione esplicita e asimmetria di potere tra buyers e fornitori, nel caso della gerarchia. Nelle catene globali del valore captive, il potere è esercitato direttamente dalle imprese leader sui fornitori. Tale controllo diretto suggerisce un alto livello di coordinazione esplicita e una larga misura di asimmetria di potere con le imprese leader che sono il partito dominante. Nelle catene globali del valore relazionali, l'equilibrio di potere tra le imprese è più simmetrico, in quanto tutte contribuiscono alle competenze chiave. L'alto livello di coordinazione ed equilibrio è raggiunto mediante comunicazione tra partners più o meno dello stesso livello. Nelle catene globali del valore di tipo modulare, come nei mercati, cambiare clientela e fornitori è relativamente semplice. Le asimmetrie di potere rimangono relativamente basse, poiché sia i fornitori che i buyers lavorano con una moltitudine di partners.

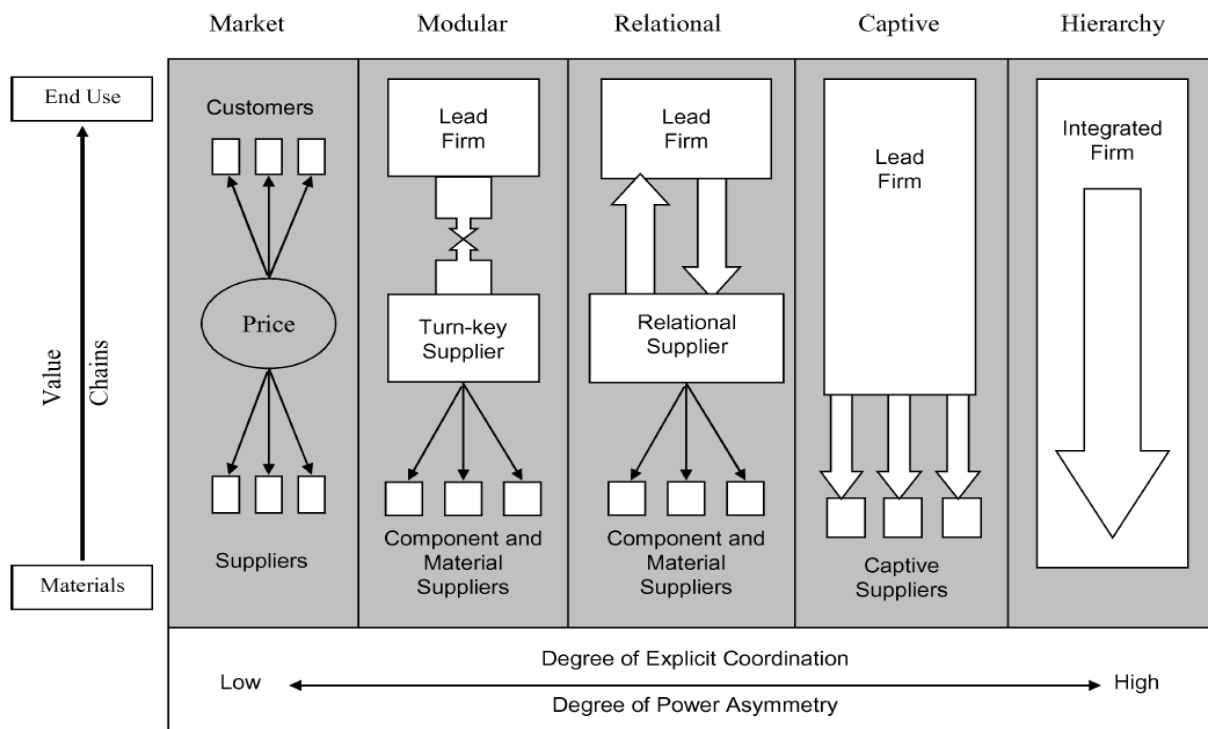


Figura 1.6 Cinque tipi di GVCs. Fonte: (Gary Gereffi, *The governance of global value chains*, *Review of International Political Economy*, 2005).

La Figura 1.6 (Gereffi et al., 2005) fornisce una rappresentazione più grafica della Tabella 1.1. Le frecce più snelle e scure rappresentano lo scambio basato sul prezzo mentre le frecce più larghe rappresentano flussi di informazione e controllo più intensi, regolati attraverso coordinazione esplicita. La rappresentazione include anche le istruzioni provenienti da un buyer più potente (o manager) fino a un fornitore meno potente (o subordinato), come nelle catene globali del valore captive o entro i confini della gerarchia, così come le sanzioni sociali che regolano il comportamento di partners più o meno uguali, come nelle catene globali del valore relazionali. Nel caso delle modulari, notevoli flussi di informazioni sono congiunti in una mano codificata al collegamento tra le imprese, lasciando a ogni partner la gestione di informazioni tacite all'interno dei confini aziendali, o forse combinando qualche altra forma di governance della catena globale del valore, come ad esempio la *captive* o di mercato, in una parte della catena.

Mudambi ha sostenuto che le decisioni ottimali riguardo la governance della catena del valore di un'azienda emergono dall'applicazione dell'analisi dei costi di transazione. Tradizionalmente, i costi di transazione sono stati definiti come i costi di utilizzo dei meccanismi di mercato (Coase, 1937; Williamson, 1975). Poiché tale definizione significa che quasi tutto può essere spiegato opportunamente come un costo di transazione appropriato (Williamson, 1979), la letteratura successiva ha specificato che i costi di transazione sono quelli associati al coordinamento e controllo delle transazioni di mercato (Ricketts, 2002). Quando le imprese ottengono significanti benefici dall'integrazione verticale, i costi di utilizzo delle transazioni di mercato per svolgere tali attività è relativamente alto e l'esternalizzazione è sconveniente. L'impresa simultaneamente disaggrega la catena del valore e seleziona le attività sulle quali mantiene il controllo. L'analisi di Coase implica che l'azienda dovrebbe mantenere il controllo sulle attività o sulle operazioni in cui può creare e

appropriarsi di maggiore valore. D'altra parte, le operazioni in cui può creare e appropriarsi di meno valore dovrebbe implementarle attraverso transazioni di mercato. Buckley e Casson (1976) hanno applicato tale ragionamento a un contesto geografico, fornendo un fondamento logico teorico per l'esistenza e organizzazione di un'impresa multinazionale (MNEs).

Gli avanzi tecnologici, in special modo nell'ambito dell'informazione e comunicazione, hanno reso possibile disaggregare i processi di lavoro aziendali in fette progressivamente più piccole. Le imprese sono specializzate in piccole nicchie, le quali non hanno bisogno di contiguità nella catena del valore. Ad esempio, l'industria cinematografica statunitense si è mossa da un sistema di studio integrato verticalmente a quella che è stata chiamata "specializzazione flessibile", dove la maggior parte della produzione attuale è eseguita da gruppi che vengono ingaggiati per un film da basi cinematografiche (Christopherson e Storper, 1989). La specializzazione flessibile aumenta l'importanza dei collegamenti esterni (Storper, 1995). Le imprese mantengono uno stretto controllo interno solo sulla distribuzione globale e sul marketing -la parte finale della catena globale del valore (Scott, 2005).

Per alcune aziende, l'analisi logica dei costi di transazione le spinge a esercitare alto controllo e a concentrare le risorse su specifiche attività mentre hanno una forte tendenza a esternalizzarne altre (Calantone e Stanko, 2007). Altre aziende tendono a esercitare un controllo maggiore sull'intera catena del valore, con molta meno esternalizzazione, nonostante gli argomenti di razionalità limitata -ricavi decrescenti per il management usando le parole di Coase (1937) - implicino che tale controllo non può essere esteso in maniera indefinita.

I costi di transazione hanno dei livelli aziendali di componenti in aggiunta alle componenti del livello industriale. Lo studio della tecnologia nell'economia neoclassica si è focalizzato sull'analisi del livello industriale. La letteratura dell'organizzazione industriale ha sviluppato analisi sofisticate spiegando come e perché le industrie differiscono l'una dall'altra in termini di ampiezza di integrazione verticale. Un particolare tipo di organizzazione di catena del valore riguarda non le sue attività costituenti, ma i collegamenti tra le suddette. Economie di scala, di scopo e di esperienza riferite a tecnologie associate con attività individuali. Tuttavia, le aziende possono realizzare economie solo perché controllano una moltitudine di attività nella catena del valore. Le attività di design diventano più efficienti in seguito al controllo della manifattura, poiché l'informazione potrebbe fluire più rapidamente tra le unità all'interno di una singola impresa. Queste economie sono definite *linkage economies* (Mudambi, 2008). L'integrazione verticale è attraente per le imprese con *linkage economies* alte. Alte imprese troveranno che controllare un vasto range di attività le distoglie dal loro focus su ognuna di esse. Tali imprese hanno *linkage economies* basse, o addirittura soffrono di *linkage diseconomies*.

1.5 I RAPPORTI TRA I PAESI SVILUPPATI E IN VIA DI SVILUPPO

La meccanizzazione e la standardizzazione hanno ridotto i costi manifatturieri e i processi logistici. Per le imprese risulta difficile estrarre alto valore aggiunto sia dai prodotti tangibili che dai servizi standardizzati

(Maskell e Malmberg, 1999). Le aziende, ai giorni d'oggi, notano che il valore aggiunto si sta concentrando sempre più agli estremi della catena del valore rispetto al passato (Mudambi, 2007). Le attività a entrambe le estremità della catena del valore sono *intensive* nella loro applicazione di conoscenze e creatività.

Le attività all'estremità sinistra (input) sono supportate dalle conoscenze di R&S (ricerca basica e applicata e design), mentre le attività all'estrema destra (output) sono supportate da conoscenze di marketing (marketing, advertising e brand management, vendite e servizi post vendite). Il trend del valore aggiunto lungo la catena del valore può, dunque, essere rappresentato dalla "Smiling curve" (Everatt et al., 1999) o dal "sorriso della creazione di valore" come raffigurato nella Figura 2 (Mudambi, 2007).

Le aziende combinano vantaggi di posizioni geografiche con le proprie risorse e competenze per massimizzare il vantaggio competitivo (McCan e Mudambi, 2005).

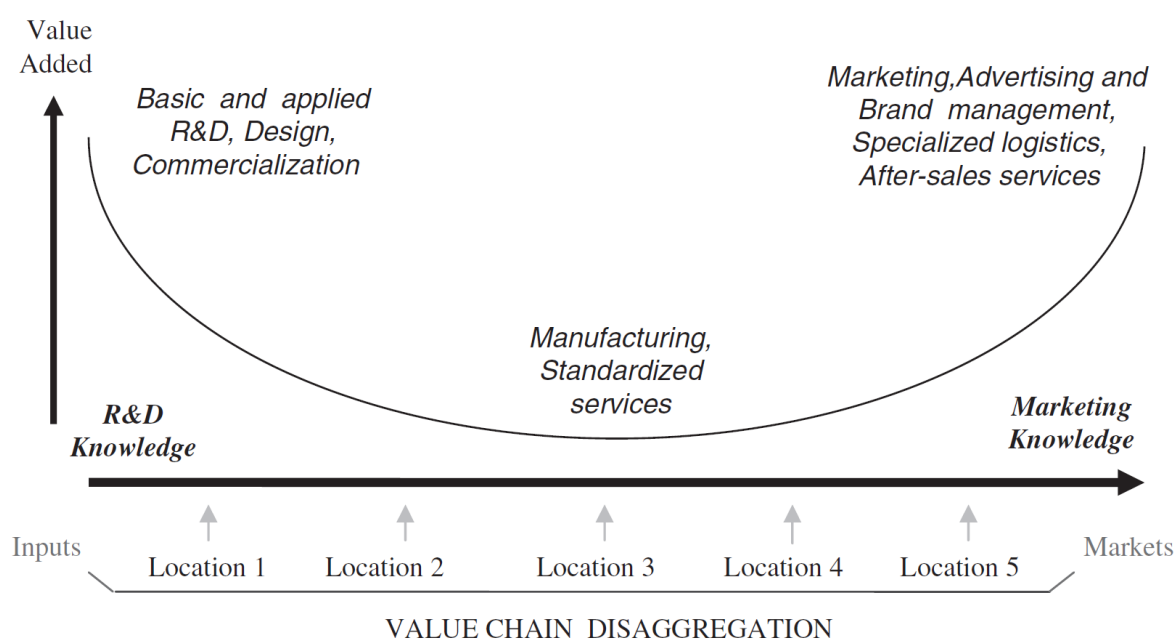


Figura 1.7. Il sorriso della creazione di valore. Fonte: (Mudambi, 2007).

L'interrogativo sulla diversificazione internazionale classica si concentra sul valutare i vantaggi comparativi di differenti posizioni geografiche contro i costi di operazioni disperse geograficamente, come per esempio le scelte strategiche tra le celle 1 e 3 o tra le celle 2 e 4 nella Tabella 1.2.

		Geographical location strategy	
		Concentrated	Dispersed
Control strategy	Vertical integration Specialization	1. Onshore in-house 2. Onshore outsourced	3. Captive Offshore 4. Offshore outsource

Tabella 1.2. Scelta strategica: posizione e controllo. Fonte: (Mudambi, 2008).

Le realtà geografiche associate con la creazione di valore semplice sono quelle che le attività alla fine della costellazione di valore generale sono posizionate maggiormente in economie di mercato avanzate; d'altra parte, quelle alla metà della catena del valore si muovono, se non si sono già mosse, verso le economie di mercato emergenti (Gereffi, 1999; Smakman, 2003; Pyndt e Pedersen, 2006)⁵. Il commercio transfrontaliero è sempre di più nei termini di attività della catena del valore (chiamate “tasks”) invece che di beni completi o servizi. Tali realtà emergono naturalmente dall'applicazione del modello classico del ciclo di prodotto (Vernon, 1966), in un momento nel tempo, alla costellazione del valore del settore.

Esempi di “Sorriso della creazione di valore” sono onnipresenti. Nell'industria delle calzature sportive, la disaggregazione in termini geografici della catena del valore della Nike è stata messa in piedi decenni fa. Ricerca, design e marketing sono localizzate in economie di mercato avanzate, manifattura intermedia e assemblamento in mercati emergenti e manifattura di componenti-base in luoghi *low cost* (Yoffie, 1991). La Nike si focalizza su design e marketing, mentre esternalizza e coordina la produzione attraverso reti *offshore* gerarchiche di fornitori *low cost*. La Nike controlla e possiede il *core asset* intangibile, il brand. Il brand è dipende in maniera cruciale dal design altamente creativo e attività di marketing che Nike controlla alle due estremità della catena del valore. La Nike è stata particolarmente vincente a disaccoppiare gli aspetti tangibili dagli intangibili del suo business, sia nello spazio temporale che geografico. Un percorso simile di disaggregazione geografica può essere osservato in operazioni di imprese in molte altre industrie, come per esempio la Ford nell'industria automobilistica, che incorpora design e marketing nelle economie di mercato sviluppate e assemblaggio nelle economie di mercato emergenti (Cao, 2002); o anche nell'industria della musica pop, nella quale attività “artistica” e “monotona” sono spesso geograficamente disaggregate con la prima guidata dalla creatività e la seconda dal costo (Maskell e Lorenzen, 2004) (Mudambi, 2008).

Questa analisi fornisce il fondamento logico per gli enormi sforzi profusi da alcune imprese leader nell'ambito tecnologico per interrompere i loro prodotti finali o servizi in elementi *self-contained* o moduli separabili (Kotabe et al., 2007). Le aziende verso le quali le attività a minore valore aggiunto sono esternalizzate si sentono dei punti di slancio verso attività a maggiore valore aggiunto. Questo è ciò che sottolinea il grande sforzo delle aziende dai mercati emergenti per sviluppare R&S e capacità di marketing (Everatt et al., 1999;

⁵ Pyndt e Pedersen (2006) presentano un'evidenza avvincente e profonda di tale trend per la Danimarca sia a livelli di industria che di azienda. Smakman (2003) presenta un'evidenza considerevole per l'industria dell'abbigliamento a Singapore.

Smakman, 2003). Tale molteplicità di sforzi spesso genera flussi di cassa negativi a breve termine, poiché le risorse vengono ritirate da un basso margine di produzione e fornitura di servizi standardizzati e trasferiti alla ricerca e sviluppo e al marketing, in cui l'azienda ha poca esperienza. Tuttavia, molte imprese dei mercati emergenti vedono tali perdite di breve periodo come investimenti in competenze per uno sviluppo cruciale.

Le competenze dinamiche di un'impresa sono volte al collegamento delle due estremità del "sorriso" in modo tale che la conoscenza di marketing sia usata per calibrare e focalizzare la creazione di conoscenza basata su R&S (Leenders e Wierenga, 2002; Winter, 2003). Al livello dell'impresa, tale integrazione tra marketing, design e R&S sostiene l'abilità di affrontare il vantaggio competitivo grazie a un costante processo di innovazione guidata dal mercato. Nel momento in cui il processo vede un miglioramento, la tecnologia comprime il centro della curva e porta verso l'alto le estremità del sorriso, rendendolo più marcato. Il centro del sorriso è portato in basso dall'aumentata efficienza nelle operazioni dei processi standardizzati che, tuttavia, non sono inimitabili o inseriti a livello organizzativo (Maskell e Malmberg, 1999). Le estremità del sorriso vengono tirate verso l'alto dall'aumentata personalizzazione e customizzazione nel design e trasporto. Tali competenze sono basate su R&S, conoscenza di mercato, e skills rare, altamente tacite, inimitabili e uniche per ogni organizzazione (Wernerfelt, 1984). Tali risorse risiedono nel capitale umano dell'azienda che dunque è destinato a diventare una fonte cruciale di creazione di valore (Amit e Schoemaker, 1993).

Pertanto, le imprese che controllano varie attività all'interno della catena del valore hanno incentivi differenti. Le loro reazioni a tali incentivi generano processi che cambiano a livello economico modelli di attività economica. Tali processi possono essere raggruppati in tre categorie etichettabili come *catch-up*, *spillover* e *industry creation* (Figura 3). Le imprese che controllano le attività al centro della catena del valore hanno forti incentivi ad acquisire risorse e competenze che le metteranno in condizione di controllare attività a maggiore valore aggiunto. Difatti, imprese provenienti da economie di mercato emergenti come la Cina, India, Brasile e Messico si stanno muovendo verso uno sviluppo di brand propri e competenze di marketing nelle economie avanzate per aumentare il loro controllo nell'estremità in basso alla catena del valore. Posizionando le loro R&S e le loro operazioni di marketing nelle economie di mercato avanzate hanno la possibilità di aumentare anche la loro capacità di assorbimento (Zahara e George, 2002; Phelps, 2008); stanno provando a sviluppare capacità di *catch-up* con i rivali posizionati nelle economie di mercato avanzate.

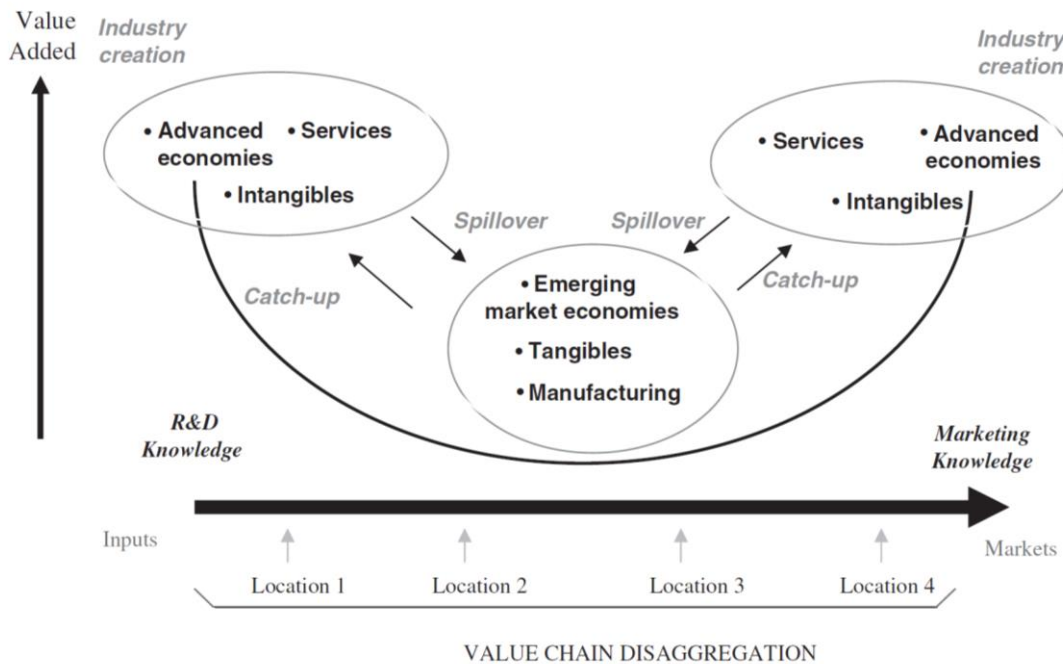


Figura 1.8 Il sorriso-analisi dinamica. Fonte: (Mudambi, 2008)

- *Catch-up*: le imprese delle economie emergenti stanno cercando di sviluppare competenze in attività ad alto valore aggiunto.
- *Spillover*: le imprese provenienti da economie di mercato avanzate stanno eliminando parti standardizzate delle loro attività ad alto valore aggiunto e stanno riducendo i costi trasferendoli in economie di mercato emergenti.
- *Industry creation*: la rapida innovazione, la quale fin ora si è verificata unicamente in economie di mercato avanzate, sta generando nuove costellazioni di valore.

Le imprese che controllano le estremità della catena del valore, soprattutto quelle provenienti da economie di mercato avanzate, si interfacciano con un panorama sempre più competitivo, compresi i nuovi entranti aggressivi dalle economie emergenti intenti a raggiungerli (*catching-up*). Le imprese leader hanno forti incentivi ad aumentare l'efficienza ed efficacia delle attività ad alto valore aggiunto che controllano. La modularizzazione mette tali imprese in condizione di spogliare attività standardizzate sia dalla R&S a monte sia dalle attività di marketing a valle, entrambe le quali possono poi essere ricollocate nelle economie di mercato emergenti. Dunque, nel momento in cui aziende come Microsoft e IBM collocano i siti di R&S in India migliorano l'efficienza di costi delle loro operazioni di R&S complessive. Le attività locali ad alto valore aggiunto di tali aziende multinazionali generano una conoscenza *spillover* all'interno delle economie di mercato emergenti.

I due processi possono agire quando le sussidiarie delle multinazionali hanno l'obiettivo di controllare il costo attraverso l'implementazione di tasks a basso livello, evolvono nel tempo per competere per mansioni più avanzate all'interno dell'impresa.

Infine, le estremità del “sorriso” non sono statiche. Innovazione a queste due estremità è l’essenza dell’imprenditorialità Schumpeteriana (Schumpeter, 1934). Nuove industrie emergono da R&S basiche e avanzate a monte (per esempio, biotech, nanotech) e attraverso marketing e innovazioni di distribuzione a valle (per esempio, e-tailing e vendite all’asta online). Al momento, tale processo è più che concentrato nelle economie di mercato avanzate. Il processo di *industry creation* è la manifestazione della tempesta di distruzione creativa di Schumpeter. Accelera l’obsolescenza delle economie di mercato avanzate e spinge alcune industrie in fase di declino a ricollocarsi nelle economie di mercato emergenti (Mudambi, 2008).

CAPITOLO II

IL TESSILE ITALIANO

NELLE CATENE GLOBALI DEL VALORE

2.1 Introduzione

2.2 Il Made in Italy nella moda

2.3 Evoluzione storica

2.4 Ruolo del Made in Italy nelle GVC

2.4.1 Percezione del made in Italy all'estero

2.4.2 Imprese intermedie

2.5 Tipologie di governance adottate nell'industria dell'apparel

2.6 Lo sguardo aziendale alla green economy come specificità per crescere: Caso Armani S.p.a.

2.7 Gestione della supply chain nel settore abbigliamento tessile del Vietnam: problemi e opportunità

2.1. INTRODUZIONE

Il secondo capitolo tende a inquadrare la moda made in Italy nel contesto delle GVCs. Al fine di raggiungere questo obiettivo, in prima istanza, si definirà il concetto generale di **Made in Italy**, usato per il sistema produttivo italiano nei 4 settori manifatturieri tradizionali, per poi focalizzare l'analisi sul settore specifico della moda; quest'ultimo è caratterizzato da imprese, per lo più, di piccole e medie dimensioni, che si avvalgono di capitale umano con altissimo livello di specializzazione manifatturiera. A tali imprese, autorevoli studi di settore indicano la via di continui investimenti nell'innovazione, al fine di mantenere la posizione di leadership conquistata fin dagli anni Sessanta.

La sezione a seguire tratta un **excursus storico** riguardo alla specializzazione nel campo tessile italiano. Partendo dal Medioevo, caratterizzato dalla produzione di filati nei feudi, si arriva all'Ottocento, che ha visto nascere le prime *maison* di moda. Dalla seconda metà del XX secolo si è notato un notevole sviluppo nell'industria della moda italiana, dovuto a un miglioramento delle capacità tecnologiche. Nonostante le varie crisi petrolifere e finanziarie, il settore ha sempre continuato a crescere, anche se a intervalli di rapidità differenti. Dal 2012 sono iniziate le collaborazioni inter-aziendali per il sostenimento e l'implementazione della green economy, coinvolgendo a un tasso sempre maggiore le aziende in località asiatiche e di altre zone

del mondo. L'exkursus storico si conclude con una rapida panoramica su scala globale delle situazioni politico-economiche dell'ultimo ventennio. I paesi caratterizzati da economie emergenti hanno progressivamente provocato un'inversione nel rapporto sul PIL mondiale, grazie al *catching-up* da loro intrapreso, nel momento in cui i paesi avanzati stavano affrontando la crisi finanziaria. La rapida crescita che sta caratterizzando questi paesi è frutto di grandi investimenti nell'innovazione tecnologica; dunque, tali mercati continueranno a essere la migliore opportunità di "nuovo export" per le imprese italiane, le quali, tuttavia, dovranno focalizzare la strategia interna su informazione, conoscenza e innovazione.

A seguito dell'exkursus storico, viene analizzato il **ruolo del Made in Italy nelle catene globali del valore** nel settore dell'apparel partendo da una ricerca sui fattori critici di successo per le aziende collocate nel Distretto di Como. Grazie al contributo del Comitato Leonardo, il quale ha commissionato studi sulle **percezioni del Made in Italy** all'estero, si evince che il vantaggio competitivo italiano è stato mantenuto e difeso con determinazione, anche quando la congiuntura economica è stata avversa. Le quote di mercato dei prodotti italiani confermano che il settore dell'apparel risulti il più importato dall'Italia in valore assoluto; focalizzando l'analisi sul rapporto di scambio tra Italia e Cina si nota che, nonostante l'export italiano verso la Cina sia molto alto, l'import vale il triplo. Per tale motivo, l'abbigliamento italiano vedrà buone occasioni con la firma del Memorandum di intesa sulla Nuova via della Seta. Nella seconda parte di questa sezione si riportano evidenze empiriche provenienti da diverse fonti, e si può dire che la maggior parte delle **imprese italiane sono collocate al centro della Curva del sorriso**; secondo alcuni, tale fenomeno è una fonte di svantaggio competitivo, poiché per queste imprese vi è poca possibilità di penetrare nei mercati internazionali; secondo altri, le imprese intermedie sono viste come evolute, in quanto propense a export e innovazione, e i lavoratori sono mediamente in possesso di un elevato capitale umano. Tuttavia, stando a uno studio condotto dal centro Studi Ricerche Mezzogiorno (SrM), si noterà che al Sud la prospettiva dell'innovazione per questa tipologia di imprese è molto lontana. Per rilanciare i distretti meridionali, secondo i ricercatori del SrM è necessaria l'affermazione di nuovi leader, i quali devono far leva su *know-how* produttivo locale e rendere noti i marchi sui mercati.

Nella quinta sezione si tratterà un approfondimento sui temi del framework di Gereffi et al. (2005) nell'industria dell'apparel. Pertanto, nella prima parte vengono presentate le **tipologie di governance** adottate più frequentemente **nel settore del tessile abbigliamento**. Emerge che l'adozione di tecniche produttive di nuovo stampo, come l'offerta *full-package* dei paesi dell'Asia orientale, conferisce un notevole valore aggiunto all'esportazione. Per questo motivo, si è verificato uno spostamento verso una governance relazionale, quindi caratterizzata da coordinamenti più complessi e scambi di conoscenza maggiori rispetto alla tipologia *captive*, la quale era la più adottata precedentemente. Le determinanti chiave del framework di Gereffi et al. (2005), come si è visto nel primo capitolo, sono quattro, ma non sono le uniche determinanti valide sulle quali lavorare per ottenere una distinzione di governance delle GVCs; difatti, lo stesso Gereffi ha reso esplicita la mancata completezza del suo framework per tale motivo. A tal proposito, si mostrerà che

l'istituzione di nuove regole commerciali, a partire da metà anni Settanta, è stata una variabile che ha avuto un impatto importante sugli equilibri commerciali, e quindi sulle governance aziendali.

Essendo l'innovazione un punto critico per il vantaggio delle imprese nelle GVCs, nella sesta sezione, viene presa in esame la tipologia di innovazione più quotata nelle aziende del settore moda, ovvero quella che pone al centro della strategia aziendale la **green economy**. Il tema della green economy coinvolge l'ecosostenibilità, e si analizzerà come di conseguenza porti anche all'inserimento di paesi caratterizzati da manodopera a basso costo nella catena di produzione. Oggi, le esigenze del consumatore sono diventate molto più sofisticate rispetto al passato; le aziende, oltre a questo nuovo vincolo, devono prestare attenzione anche al fronte economico, finanziario e patrimoniale. Per guardare più da vicino l'approccio alla green economy, si parlerà del **caso della Armani S.p.A.**, che è il risultato di un'intervista a un Merchandising Manager dell'azienda. Il Gruppo Armani pone molta attenzione alla produzione di materiali ecosostenibili, per puntare alla crescita di un'azienda che appartiene a un mondo ormai consapevole delle elevate criticità ambientali. La filiera produttiva di alcuni brand del Gruppo Armani si realizza con catene globali del valore che coinvolgono Paesi prettamente asiatici; dunque, nel corso dell'elaborato verranno spiegate tutte le motivazioni per le quali è stato scelto il Far East come fornitore principale.

Il paragrafo conclusivo del secondo capitolo pone una lente di ingrandimento sul **caso del Vietnam**. Si sono voluti inquadrare i problemi relativi al controllo delle catene globali di produzione all'interno delle imprese vietnamite appartenenti al settore moda. Inoltre, sono state analizzate anche le opportunità per una crescita futura di queste aziende, le quali, oggi, ricoprono un ruolo di subfornitura a basso costo di fattore lavoro. L'intento è quello di concepire l'intervista al Manager della Armani S.p.A. come "punto di vista dell'azienda cliente" e il paragrafo in questione come "punto di vista del fornitore" della GVC, la quale va a delineare la curva del sorriso.

2.2. IL MADE IN ITALY NELLA MODA

Made in Italy è un'espressione individuabile in ogni campo negli ultimi anni; se ne parla a livello "gergale" pubblicitario, ma anche a quello dei vari studi di letteratura economica e di quello più concreto delle società italiane. Il dizionario di economia e finanza (Di Tommaso R.M, Rubini L.) definisce il Made in Italy come un'espressione utilizzata a partire dagli anni Ottanta per indicare la specializzazione internazionale del sistema produttivo italiano nei settori manifatturieri cosiddetti tradizionali. In tale definizione rientrano le cosiddette 4A: Abbigliamento (e beni per la persona), arredamento (e articoli per la casa), automotive (ivi compresa la meccanica) e Agroalimentare. Tutti i prodotti made in Italy, a prescindere dal settore di appartenenza, sono generalmente accomunati da una serie di elementi che ne determinano il successo e la riconoscibilità sul piano internazionale: eccellenza, alta specializzazione delle tecniche di produzione, contesto di sviluppo e realizzazione dei prodotti spesso di carattere distrettuale e forte radicamento nelle specialità della propria terra. Le imprese che producono prodotti tipici del made in Italy sono solitamente di dimensioni medie e in posizioni di leadership sui mercati internazionali. Pertanto, si può notare come tale definizione non è usata solo per

descrivere il luogo di provenienza geografica di un bene generico (come è fatto in tutto il resto del mondo per questioni commerciali e di conferimento di garanzie al cliente), ma riveste un significato associato a specifiche categorie di prodotti e a diversi marchi italiani che si distinguono soprattutto per la particolare qualità inventiva ed esecutiva. I prodotti etichettati made in Italy inglobano tutta questa serie di caratteristiche, e l'obiettivo è quello di esportare il modo di vivere italiano⁶.

Nonostante l'espressione del made in Italy rivesta un significato più ampio, il suo primo riferimento sono comunque i prodotti che riguardano maggiormente la persona e l'abitazione (Civardi). I settori cardine di questo sistema sono: abbigliamento (inteso sia come produzione tessile che di capo finito), l'arredamento e la casa, l'alimentazione e il tempo libero (L. Fortunati, 2005).

Il made in Italy nella moda non rappresenta solo un marchio di qualità, bensì un modello di organizzazione industriale in cui un'impresa, fortemente legata alla propria terra e con un'innata vocazione artigianale, si trasforma in una serie di servizi avanzati in grado di gestire sia le fasi produttive sia quelle creative, distributive e commerciali. Il Ceo di Kering, François-Henri Pinault, sostiene che il made in Italy sia “un orientamento strategico della gestione dei brand, ma anche un ecosistema fragile da proteggere e sostenere con investimenti nella produzione e nelle risorse artigianali” (Pinault, 2012).

Nel tempo, il made in Italy è diventato sinonimo della qualità italiana in diversi ambiti, dalla manifattura all'arte, passando anche per enogastronomia, ambiente e cultura. Il sistema moda è stato uno dei settori che più hanno rappresentato il concetto di made in Italy, contribuendo a plasmare un'immagine positiva del nostro Paese all'estero (Secchi, 2012).

Dunque, è possibile affermare che il successo del made in Italy è riconducibile a una notevole artigianalità industriale, cioè alla capacità di conferire valore aggiunto anche a beni su misura per i singoli clienti, dagli attributi quasi sartoriali, caratterizzati da un concentrato di creatività, innovazione, qualità e design (Secchi, 2012).

Ciò che contraddistingue il made in Italy è proprio la sua artigianalità, il suo essere curato e unico. I prodotti italiani sono frutto di un'idea, sono l'impronta di una storia, ricca di arte e cultura. Il punto di forza degli italiani non è mai stato il mezzo di produzione, tantomeno i giacimenti energetici, bensì tutto ciò che va a costituire il capitale umano, manifatturiero e di ideazione da sviluppare in tutte le sue potenzialità (Esposito, 2005), il *quid* innovativo in più che contraddistingue gli imprenditori italiani.

Per molto tempo si è perso di vista il concetto che un lavoro “fatto a mano” conferisse un valore aggiunto ed è diventato un mestiere di secondaria importanza nella fase di rincorsa alla crescita del PIL; tuttavia, l'attuale fase recessiva sta riportando la nuova generazione ai vecchi valori, quelli manuali. Quello che stanno

⁶ Vengono individuati cinque pilastri (Fortis, 2005), ossia gruppi con un fatturato compreso tra 2 e 9,9 miliardi di euro del made in Italy che risultano eccellenti a livello globale: Benetton, Luxottica, Merloni (Indesit), Barilla e Ferrero. Tutte sono partite da una produzione specifica legata al territorio di provenienza, da cui poi si sono sviluppate alla conquista del mercato globale.

apportando le nuove generazioni però è una ventata di innovazione in ambito conoscitivo tecnico, tecnologico ed economico (Micelli, 2011)⁷. L'internazionalizzazione sta dando un contributo di notevole importanza per la ripresa dell'economia dopo la crisi del 2008. L'Italia sta assistendo a un progressivo arricchimento della fascia media della popolazione in alcuni mercati emergenti come quello dell'Asia Orientale, del Nord Africa, del Medio Oriente o dell'America Settentrionale. In questi paesi il cambiamento nello stile di vita sta orientando la popolazione a un tipo di consumazione simile alla specializzazione produttiva italiana⁸ (Civardi).

Spesso in Italia si pensa che se un prodotto è etichettato made in Italy gode di un valore aggiunto in senso assoluto. Tuttavia, si rendono necessari continui investimenti ed innovazioni, al fine di mantenere alta la percezione del made in Italy da parte dei consumatori internazionali, così come è ben spiegato in autorevoli studi su tale argomento, citati nel capitolo 2.4.

2.3. EVOLUZIONE STORICA

La specializzazione nel campo tessile in Italia è nata diversi anni addietro. A partire dal Medioevo la produzione di filati ha iniziato a occupare un posto rilevante nei feudi. Durante il Rinascimento, nei mercati venivano scambiati tessuti e stoffe, e andando ancora avanti nella Storia non si può tralasciare la spiccata notorietà delle stoffe nei commerci della Repubblica di Venezia. Solo a cavallo dell'800 e '900 le sartorie si sono trasformate in vere e proprie *maison* di moda (V. Maugeri, 2015) (Civardi). Andando a guardare alcuni dati statistici, nel 1951 la quota delle esportazioni sull'export totale dell'industria manifatturiera è stata pari al 48%, mentre gli occupati sul settore hanno raggiunto il 29% (A. Pasetto, 2001).

Un incremento notevole di sviluppo nell'industria italiana si è iniziato a verificare dagli anni '50, poiché la base produttiva ha scelto di diversificarsi, orientandosi a un miglioramento delle capacità tecnologiche del sistema industriale. Dal 1963, a causa della crisi congiunturale del 1964-'65, i tassi di crescita hanno iniziato a subire un calo, fino a provocare il cosiddetto "autunno caldo"⁹ del 1969. Nonostante la situazione di crisi, l'occupazione dell'industria manifatturiera è cresciuta ancora tra gli anni Sessanta e Settanta di oltre il 18%. Successivamente, lo shock petrolifero degli anni Settanta ha provocato un rallentamento nella crescita dell'economia su scala mondiale e i prezzi delle materie prime sono saliti alle stelle. È in questo momento che si sono affacciati i paesi a basso costo del lavoro e, allo stesso tempo, gli stili di vita dei consumatori sono mutati verso una spiccata diversificazione di tipo più sofisticato. I Paesi a maggiore impronta tecnologica hanno iniziato a sorpassare l'Italia dagli anni Ottanta, ma il Bel Paese è continuato a crescere fino a un punto

⁷ Questo trend ha anche rimandato un segnale nei dati delle iscrizioni alle scuole superiori che, per la prima volta dal 2007, hanno segnato la ripresa degli istituti tecnici e professionali e il loro sorpasso sui licei, insieme a una grande crescita (più di 50 mila) di iscrizioni ai corsi regionali di formazione.

⁸ Piano per la promozione straordinaria del made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia. Allegato al decreto ministeriale 14 marzo 2015.

⁹ Stando ai fatti narrati da Rai Storia, si evince che "L'Italia intorno all' 11 settembre 1969 è attraversata da ondate di proteste e lotte sindacali operaie favorite dal clima politico del Sessantotto. Gli operai delle grandi fabbriche, che si stavano battendo per l'adeguamento dei salari, si sono alleati con gli studenti, che hanno dato vita ad agitazioni con cui hanno reclamato il "diritto allo studio" per tutti gli strati sociali. L'autunno caldo rappresenta il brodo di cottura di nuovi gruppi e movimenti politici extraparlamentari, alcuni dei quali sfoceranno nel terrorismo e nella lotta armata." (Rai Storia, s.d.)

di massimo negli anni Novanta per il settore tessile e abbigliamento. Già dal '93, però, si è iniziato ad assistere a una caduta della domanda interna per il vestiario (contrazione circa del 7,9%).

La crisi dal 2002 al 2005 e quella dal 2008 al 2011 hanno minato le fondamenta del settore (Civardi). Nella Tabella 2.1 sono rappresentate le variazioni in scala percentuale delle occupazioni nel settore manifatturiero italiano.

	2007/1992			2012/2007		
	Industrie della moda	Altre manifatture	Totale manifatture	Industrie della moda	Altre manifatture	Totale manifatture
TOTALE: dipendenti+indipendenti						
Unità di lavoro	-36,0	3,1	-5,2	-20,6	-15,1	-15,9
Occupati	-33,7	2,2	-5,4	-15,0	-10,3	-11,0
Posizioni lavorative	-33,8	1,9	-5,6	-14,9	-10,3	-11,0
Ore lavorate	-35,4	0,3	-7,0	-20,0	-16,1	-16,7
DIPENDENTI						
Unità di lavoro	-35,0	6,0	-2,6	-22,4	-15,0	-16,0
Occupati	-32,4	4,7	-3,0	-15,4	-9,3	-10,2
Posizioni lavorative	-32,4	4,8	-2,9	-15,4	-9,3	-10,2
Ore lavorate	-32,9	3,8	-3,4	-21,9	-15,5	-16,4
INDIPENDENTI						
Unità di lavoro	-39,9	-10,3	-17,0	-12,7	-15,7	-15,2
Occupati	-39,6	-10,4	-17,1	-12,6	-15,7	-15,2
Posizioni lavorative	-40,1	-11,2	-17,6	-12,4	-15,5	-15,0
Ore lavorate	-43,3	-12,4	-19,2	-12,9	-18,8	-17,9

Tabella 2. 1 Misure dell'occupazione, Variazioni % nei periodi 2007/1992 e 2012/2007. (Fonte: elaborazione su dati Istat (Conti economici nazionali, ed. marzo 2013, da Tartaglione C. "I principali numeri sull'occupazione del tessile abbigliamento italiano prima e durante la crisi", Ares 2.0 Soges, 2014).

Dal 2012 in poi è iniziata una collaborazione tra aziende per investimenti economici orientati a nuovi ambiti come la "green economy" per la moda. Tuttavia, ci sono dei problemi per il connubio di creatività e profitto per l'azienda. La creatività è vincolata da necessità economiche, finanziarie e patrimoniali imposte dal top management; allo stesso tempo, però, il top management non può permettersi di obliare la componente creativa (Civardi). A tal proposito Marco Rivetti, magnate dell'industria al presidio del *Gruppo Finanziario Tessile* che negli anni Ottanta ha inventato le griffe per persone appartenenti a tutti gli strati sociali facendo diventare la moda comunicazione e cultura, diceva che la simbiosi perfetta per far andare bene un'azienda di moda si ha quando l'imprenditore e lo stilista sappiano mantenere la propria autonomia tenendo conto delle rispettive esigenze. Il creativo deve possedere la sensibilità operativa e l'industriale deve sapersi adeguare alle sue esigenze (Stramezzi, 2012).

Si evince che il Made in Italy ha sempre goduto di una spiccata notorietà grazie alle tecniche di filatura eseguite manualmente da artigiani altamente specializzati. Con l'avanzare dei progressi tecnologici, i Paesi asiatici hanno iniziato ad affacciarsi nel mercato competitivo dell'*apparel* a causa degli investimenti in macchinari

specializzati, trovandosi oggi in una posizione di vantaggio. I motivi per cui l'Asia si è potuta premettere di fare più investimenti aziendali in materiali tecnici sono molteplici: meno tasse da pagare allo Stato dai ricavi aziendali, minor costo del lavoro e minori costi fissi. Dunque, oggi i Paesi asiatici sono più competitivi, in quanto specializzati nell'assemblaggio e finitura dei capi.

Su un piano parallelo del mutamento della situazione commerciale su scala globale, la Primavera araba è da annoverare tra le cause di spostamento della fornitura da Paesi come il Marocco, o l'Egitto, ai paesi asiatici. La Primavera araba ha registrato un crescente numero di scioperi da parte dei lavoratori arabi; le imprese leader hanno deciso di spostare la produzione verso i Paesi asiatici per evitare di correre eccessivi rischi nella fase produttiva; difatti, lo sciopero di un gruppo di lavoratori genera ripercussioni sull'intera GVC.

La situazione globale è variegata. In Cina, si dovrebbero gestire gli squilibri provocati dalla forte espansione del credito del passato, con effetti sul tasso di crescita obiettivo. In Brasile, ci si aspetta un rallentamento per il ciclo delle *commodity*, ma questo si scontra con le crescenti aspettative della popolazione e la permanenza delle disuguaglianze sociali. L'India sta soffrendo la fase del ciclo elettorale e la derivata incertezza, in un contesto di elevata povertà e un'inflazione che continua ad aggravarsi¹⁰. In Russia stenta a formarsi una vera e propria economia di mercato e la dipendenza dalle materie prime energetiche è fonte di ricchezza e allo stesso tempo di distorsioni (Civardi). I Paesi del Sud-Est asiatico, profondamente colpiti dalla crisi del 1998-'99, hanno i fondamentali molto solidi eccetto l'Indonesia. La Turchia ha un persistente problema inflazionistico, ma basso debito pubblico e un solido sistema bancario; oggi è anche vittima di grandi tensioni politiche. Il Messico è un Paese che invece presenta delle prospettive interessanti, in quanto trainato dalla crescita degli Stati Uniti nella riforma del settore energetico. L'Africa, nell'ultimo decennio, ha interrotto il lungo periodo di stagnazione, ma continua a essere relativamente isolata dai mercati finanziari.

Il progressivo *catching-up* dei Paesi emergenti nei confronti dei Paesi avanzati ha portato a un'inversione nel rapporto sul PIL mondiale, poiché le aree avanzate sono state colpite dalla crisi finanziaria, mentre quelle emergenti hanno attraversato una sostenuta fase di crescita. Tali mercati, dunque, continueranno a essere la migliore opportunità di "nuovo export" (Civardi) per le imprese italiane: lo sforzo nell'innovazione tecnologica che stanno sviluppando è un punto a favore per l'economia italiana; così come una prospettiva di crescita della classe media porterà a un incremento della domanda dei prodotti del made in Italy. Tuttavia, in questa fase storica conta essere abili a gestire i rischi *cross border* (Civardi). Informazione, conoscenza e innovazione sono elementi strategici sui quali le imprese italiane devono porre un occhio di riguardo.

¹⁰ Si noti il divario inflazionistico tra il 2018 (pari al 5,24%) e il 2016 (pari al 2,23%), con un picco registrato per l'ultimo ventennio nel 2009 con un'inflazione del 14,97% (Inflation eu, s.d.).

2.4. RUOLO DEL MADE IN ITALY NELLE GVC

2.4.1 Percezione del made in Italy all'estero

Nel settore dell'abbigliamento e fashion i fattori di competitività sono tipicamente: qualità del prodotto, prezzo, puntualità nella consegna, flessibilità, design innovativo e creatività e design tecnico (ecotossicologia, vincoli export). Per competere nel mercato globale è fondamentale identificare le proprie competenze distintive, che possono dare vantaggio competitivo e domandarsi: “quale prodotto o servizio può offrire un'impresa che sia di particolare valore per i clienti?” “Sarebbe difficile per i concorrenti copiare il prodotto o servizio?”. Si può rispondere ai quesiti adottando varie strategie; tra queste vi sono la ricerca di novità in un prodotto o servizio, che si ottiene offrendo qualcosa che nessun altro può dare o fare; altrimenti si ricerca la novità in un processo o una lavorazione, offrendo qualcosa che altri non possono fare (ad esempio in modo più veloce ed economico); altra strategia è quella di fronteggiare le complessità, offrendo qualcosa che altri trovano difficile fare o anche copiare; per ultimo si può optare per la personalizzazione, offrendo qualcosa adattato e su misura alle specifiche del cliente. Una ricerca ha messo in luce i fattori critici di successo per le aziende del Distretto di Como (Solbiati, 2014). Alcuni di questi possono essere: creatività e fantasia; qualità certificata del prodotto, con quasi completa eliminazione per il cliente del rischio dei costi di gestione della non qualità; tessuto rispondente a normative internazionali; affidabilità nella fornitura; personalizzazione nel servizio al cliente con un servizio di customizzazione; velocità di risposta al cliente. Sempre da tale ricerca sono state identificate 4 categorie di clienti delle aziende manifatturiere del Distretto di Como: gli “Apostoli”, i quali sono altamente fidelizzati e soddisfatti dal prodotto offerto; gli “Ostaggi”, sempre altamente fidelizzati ma con bassa soddisfazione; i “Mercenari”, con bassa fidelizzazione e alta soddisfazione; e infine i “Terroristi”, i quali sono poco fidelizzati e si sentono poco soddisfatti a fronte dell'offerta.

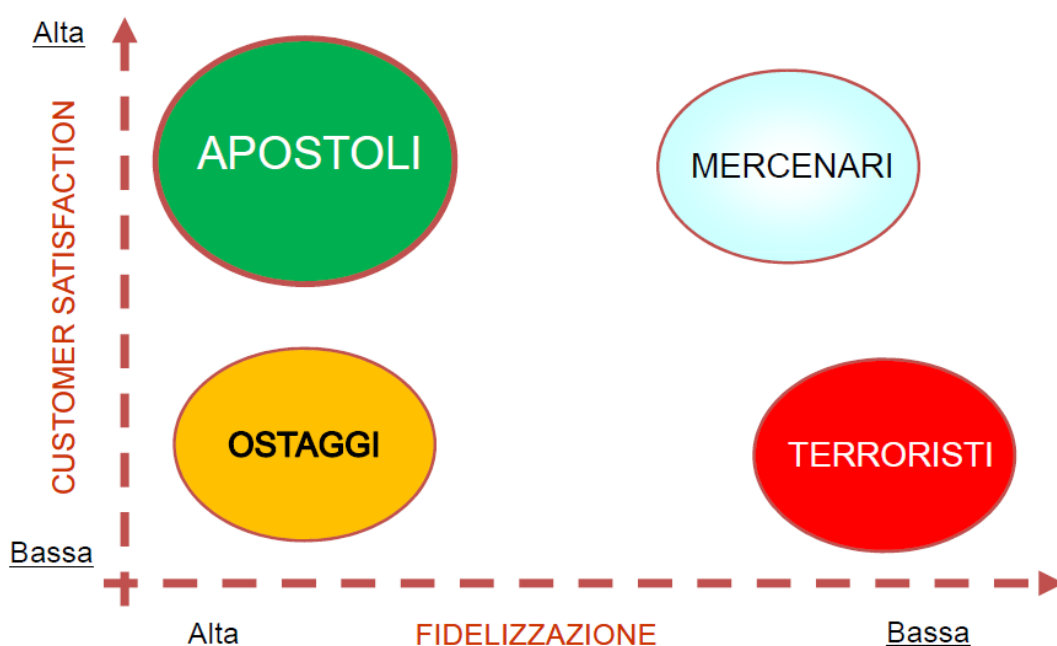


Figura 2.1 Le 4 categorie di clienti nelle aziende manifatturiere del distretto di Como. Fonte: (Solbiati, 2014)

La percezione del Made in Italy all'estero da parte dei consumatori è oggetto di molte ricerche, tra le quali le più autorevoli sono quelle commissionate dal Comitato Leonardo¹¹. Nell'ultima indagine *Made in Italy e grandi mercati, ritorno al futuro*, compiuta tra il 2013 e il 2014 dal suddetto Comitato Leonardo insieme all'ICE, e presentata alle aziende nel 2014, sono stati analizzati i dodici mercati principali dell'export italiano per verificare come i prodotti esportati vengono percepiti realmente¹². Sono stati selezionati dodici mercati (Germania, Francia, Stati Uniti, Svizzera, Regno Unito, Spagna, Russia, Cina, Turchia, Giappone, Brasile, Emirati Arabi) che hanno assorbito nel 2013 oltre 210 miliardi di euro di importazioni dall'Italia, il 59% del totale dell'export nazionale. Si tratta, inoltre, dei Paesi con cui l'Italia ha sempre avuto un rapporto commerciale fin dal boom economico, anni in cui rappresentavano già il 60% del fatturato delle nostre aziende. Dalla ricerca si evince che il vantaggio competitivo italiano è stato mantenuto e difeso con determinazione e orgoglio, anche quando la congiuntura economica è stata avversa. È in questi paesi che le imprese testano i prodotti migliori e più competitivi e affrontano i consumatori più esigenti e sofisticati. Pertanto, in tali aree vi sono potenziali margini per continuare a investire e innovare, al fine di mantenere una posizione di leadership (Comitato Leonardo, 2014).

Le quote di mercato dei prodotti italiani (Figura 2.2) confermano come il settore dell'*apparel* risulti il più importato dall'Italia in valore assoluto.

Anche il mercato cinese è in prima linea per le esportazioni italiane. Difatti, l'evoluzione dell'import è stata trainata anche dall'ascesa dei beni collegati ai settori del made in Italy, aumentati dell'82% negli ultimi anni (1.681 miliardi di dollari USA nel 2015), a riflesso dell'aumento di nuovi consumatori benestanti, desiderosi

¹¹ Il Comitato Leonardo -Italian Quality Committee “nasce dall'iniziativa di un gruppo di imprenditori, artisti, scienziati e uomini di cultura desiderosi di collaborare per il raggiungimento di tale finalità attraverso la realizzazione di eventi di immagine di alto profilo”. Il Comitato opera grazie all'appoggio operativo dell'Istituto per il Commercio Estero (ICE) – da poco soppresso e inglobato all'interno dei diversi dipartimenti del Ministero degli Esteri- e di Confindustria. Fanno inoltre parte del Comitato le più alte cariche dello Stato tra cui il presidente del Consiglio dei Ministri, il Ministro degli Affari Esteri, il Ministro dello Sviluppo Economico e il Ministro per i Beni e le Attività Culturali (<https://www.comitatoleonardo.it/it/>)

¹² Lo studio, vicino all'analisi statistica, fa un'indagine sul campo presso opinion leader residenti nei dodici paesi selezionati dagli uffici dell'Agenzia ICE operanti sul mercato (Berlino, Berna, Dubai, Istanbul, Londra, Madrid, Mosca, New York, Parigi, Pechino, San Paolo, Tokyo), dal Comitato Leonardo e dagli autori. Per comodità nell'indagine si parla di made in Italy in riferimento ai settori trainanti come la moda e il cibo.

di acquistare e ostentare prodotti esteri, con elevata valenza di status symbol.

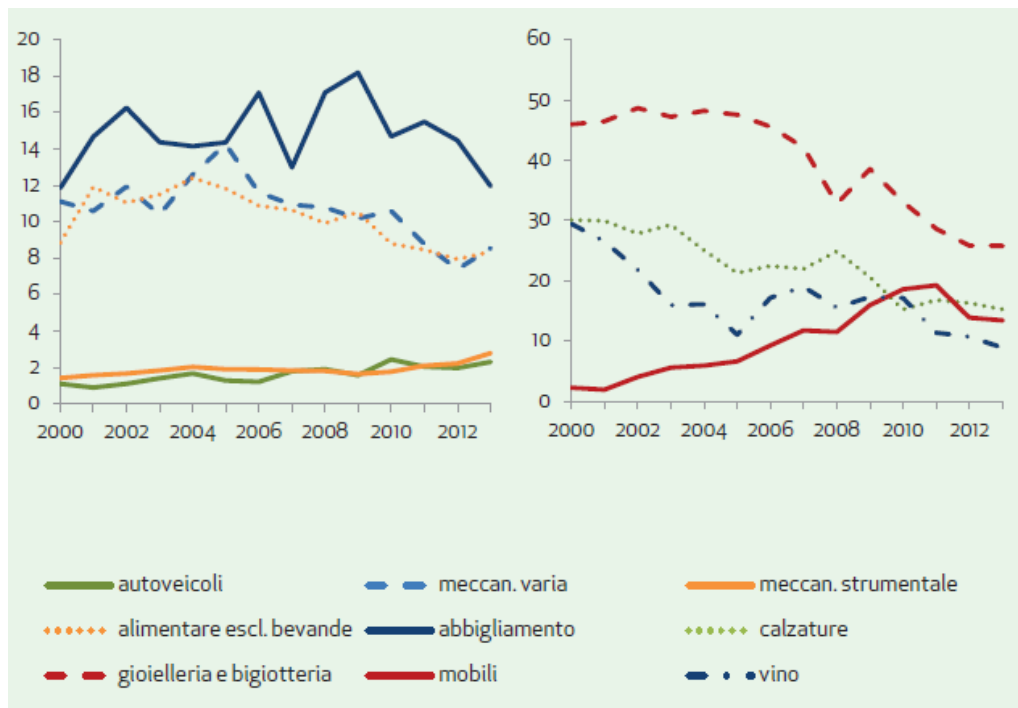


Figura 2.2 Quota del mercato dell'Italia in Russia (Fonte: elaborazione Prometeia-ICE per Comitato Leonardo. Presa da *Made in Italy e grandi mercati, ritorno al futuro*, Ita-ICE, luglio 2014).

Il *Memorandum of Understanding* tra Italia e Cina porterà l'Italia alle "Nuove vie della Seta". È un progetto infrastrutturale-commerciale che sta formando una rete tra Cina ed Eurasia¹³. Stando al *Financial Times*, l'Italia sta puntando a prestiti dall'*Asian Infrastructure Investment Bank*, una banca di sviluppo che ha come obiettivo quello di divenire una banca mondiale e il suo ruolo sarà quello di supportare gli investimenti della Nuova via della Seta; quasi tutti i Paesi fanno parte di questo sistema bancario, tranne gli Stati Uniti (Pira, 2019). Di tutti gli investimenti cinesi nel Vecchio Continente l'Italia si guadagna il terzo posto, con un totale di 15,3 miliardi di euro (valore cumulativo 2000-2018; fonte: Rhodium Group).

L'export italiano verso la Cina vale 13,169 miliardi di euro, mentre l'import vale il triplo: oltre 30 miliardi (dati 2018); nel 2018 l'export si è ridotto del 2,4%, mentre l'import è cresciuto dell'8,2%. Tra i primi dieci settori di import ed export spicca il tessile abbigliamento (dati 2018): il tessile abbigliamento registra un export pari a 2.313 milioni di euro (+17,8% rispetto al 2017) da una parte, e un import di 5.952 milioni di euro (-0,9% rispetto al 2017) dall'altra (Salvioli, 2019).

¹³Il *Memorandum of Understanding* (MoU), nonché il progetto per le "Nuove vie della Seta", è stato lanciato nel 2013 dal premier cinese Xi Jinping. Il primo ministro Conte ha spiegato che l'Italia è interessata per ragioni economiche, per la volontà di risanare la bilancia commerciale (il debito pubblico per l'Italia a oggi è stimato intorno ai 2317 miliardi di euro). (Salvioli, 2019). L'iniziativa si sviluppa attraverso sei corridoi terrestri e uno marittimo, con il coinvolgimento di circa 65 paesi, nonché il 70% della popolazione mondiale (Carli, 2019). La firma del MoU è un momento storico importante e di grande valore simbolico, in quanto l'Italia è il primo dei grandi Paesi occidentali e il primo membro del G7 ad aderire all'iniziativa Belt and Road (Tipà, 2019).

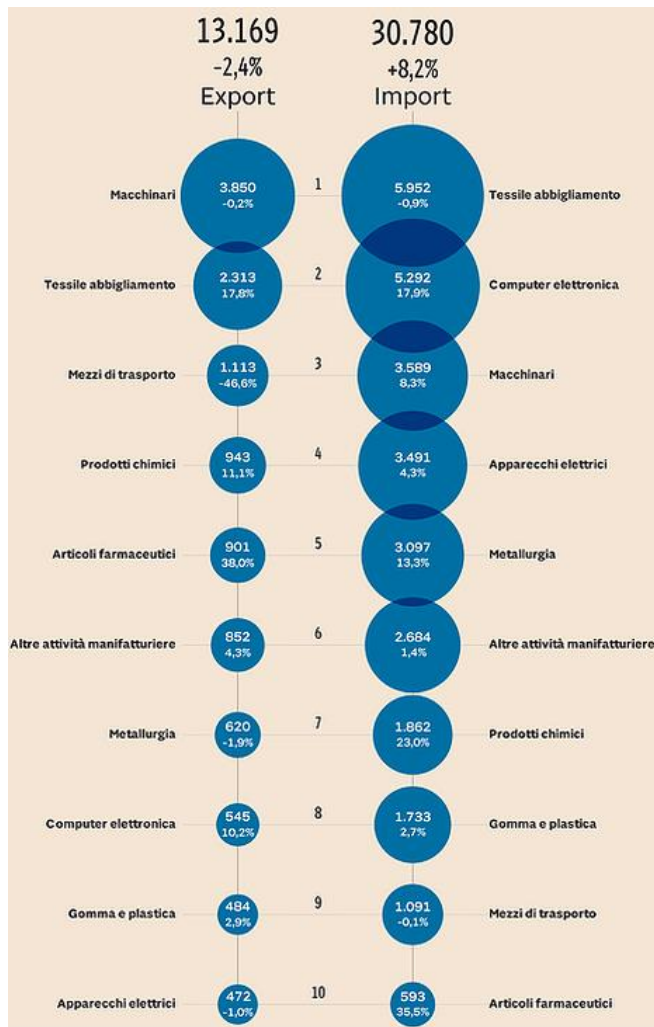


Figura 2.3 Primi dieci settori 2018. Valori in milioni di euro, e var. % 2018/2017, dati cumulati (provvisori). Fonte: (Salvioli, 2019).

Per la stesura di un articolo sul tema dell'accordo italo-cinese di Milano Finanza (Merli, 2019) è stato intervistato Mario Boselli, presidente onorario della Camera nazionale della moda italiana e numero uno dell'istituto italo-cinese. Boselli ha affermato: «Se inizialmente l'Ex Celeste impero ha influito negativamente sul sistema tessile italiano, soprattutto sulla parte a monte della filiera, la nuova Cina è diventata una grande ricchezza per l'export di prodotti finiti, dall'abbigliamento prêt-à-porter, ad accessori fino a calzature di alta gamma. Ora possiamo e dobbiamo guardarla in maniera diversa, ad alto potenziale»; «L'Italia è il Paese più significativo. Tra gli accordi già in atto, figura la riduzione delle tasse di importazione sui prodotti del lusso e la lotta alla contraffazione in difesa della proprietà intellettuale e per questo si deve continuare con una maggiore apertura agli scambi». Dunque, il tessile abbigliamento tricolore vedrà delle buone occasioni con la firma del Memorandum di intesa sulla Nuova via della Seta, avvenuta il 23 marzo a Roma.

2.4.2 Imprese intermedie

Facendo un'analisi della tipologia di imprese maggiormente presenti nel settore manifatturiero italiano, i dati Unicredit (rilevati nel 2008) indicano che circa il 70% del campione preso sotto esame sono imprese intermedie. Per impresa intermedia, si fa riferimento a imprese manifatturiere che indirizzano tutto il fatturato prodotto ad altre imprese. Dal database Efige si registrano invece circa il 64% delle suddette. Facendo

riferimento ai dati Istat, si è preso in esame il totale di imprese con almeno tre addetti e si indica la quantità di queste che hanno dichiarato di aver svolto attività di subfornitura; il censimento del 2013 ha registrato un ammontare del 57% (Giunta).

Il fatto che le imprese siano per lo più intermedie e non finali riflette la struttura industriale italiana; difatti, il 98% di esse è stanziato in unità locali con meno di cinquanta dipendenti. Secondo i dati Ice-Istat le imprese che partecipano all'attività internazionale sono pari al 0,59% del totale delle imprese manifatturiere e occupano il 12% circa degli addetti. Le unità locali che invece sono caratterizzate da più di 500 dipendenti incidono per lo 0,07% sul totale dell'industria della manifattura e circa il 9% del totale.

Pertanto, dalle evidenze empiriche, sembra che si possa affermare che le imprese italiane possano essere collocate nel mezzo della curva del sorriso, ovvero nel punto di minimo della curva a U. Secondo alcuni tale fenomeno è una fonte di svantaggio competitivo, poiché vi è poca possibilità di penetrare nei mercati esteri e di innovare (Federico, 2010; Razzolini e Vannoni, 2011). Tuttavia, vi sono pareri discordanti, poiché si sostiene anche che la cosiddetta "terra di mezzo" è caratterizzata da imprese eterogenee, e le imprese intermedie sono viste come imprese evolute; sono imprese che sono propense all'export e all'innovazione (Agostino et al., 2014), i lavoratori sono mediamente in possesso di un elevato capitale umano (Accetturo e Giunta, 2013). Per di più, la performance registrata statisticamente dalla maggioranza delle imprese italiane non differisce da quella delle restanti; pertanto, si può affermare che non è la posizione sulla curva del sorriso a determinare il valore di un'azienda. Tuttavia, la prospettiva dell'innovazione per queste imprese risulta essere ancora molto lontana e soprattutto nel Mezzogiorno (Bronzini et al., 2013): al Centro-Nord le imprese evolute sono poco meno del 30% del totale delle imprese intermedie, mentre il corrispettivo del Mezzogiorno è pari circa al 14% (Giunta).

Stando a uno studio condotto dal centro Studi Ricerche Mezzogiorno (SrM), nel Mezzogiorno, l'export dell'abbigliamento è pari al 5,9 dell'export manifatturiero di tutta l'area ed è un valore basso, soprattutto perché le imprese al Sud lavorano come subfornitori delle imprese del Centro Nord. Il gap tra il Nord e il Sud del Paese emerge dal confronto dei fatturati delle imprese, che al Nord è circa tre volte superiore. Il 90% dei ricavi e degli addetti dell'area viene dalla Campania, Puglia e Abruzzo. Si contano 20mila intermediari, circa 15mila imprese attive nel commercio all'ingrosso e 150mila aziende nel commercio al dettaglio; nell'ingrosso, la maggior parte delle imprese opera nel commercio dei tessuti, di abbigliamento e accessori e nelle calzature (Capua, 2015). "Senza il contributo del Mezzogiorno, il posizionamento dell'Italia passerebbe nella classifica mondiale dal secondo al quarto posto per valore complessivo dell'export del settore abbigliamento e moda", si legge nello studio SrM, "tuttavia, rispetto ad altre aree della moda italiana, nel Mezzogiorno sono poche le imprese leader, in grado di fare da volano per il territorio". Delle prospettive di crescita per il Sud si individuano nella capacità di innovare e, allo stesso tempo, superare l'individualismo che fa parte della cultura e della tradizione del Sud. I distretti di tutti i settori industriali mappati in Italia dai ricercatori sono 144 tra i migliori quindici, solo uno è posizionato nel Mezzogiorno, su un totale di 23 censiti in tale area: corrisponde

alle calzature napoletane, posizionate all'ottavo posto. Al 27° si collocano le calzature dell'area barese, al 28° l'abbigliamento napoletano; altri invece sono agli ultimi posti, registrando forti cali di fatturato, anche su mercati esteri, tra cui le calzature di Casarano, la calzetteria-abbigliamento del Salento e l'abbigliamento Sud-abruzzese (Capua, 2015).



Figura 2.4 Mappa dei distretti industriali del Sistema Moda. Fonte: elaborazione SrM su 7° Rapporto Intesa Sanpaolo "economia e finanza dei distretti industriali" (Capua, 2015).

Paolo Scudieri, imprenditore napoletano, presidente di SrM, ha sottolineato che, nonostante l'entusiasmo su alcuni versanti, le imprese devono innovare di più a cominciare dai trasporti e dalla logistica". Il rilancio dei distretti meridionali, secondo i ricercatori SrM passa anche per l'affermazione di nuovi leader, i quali dovranno far leva sul *know-how* produttivo locale e dovranno anche rendere noti i marchi sui mercati. Alcuni indicatori della regione Campania sono anche più elevati della media nazionale, in quanto il valore aggiunto del settore

sul totale manifatturiero è del 10,1% (contro il dato nazionale del 9,7% e quello del Mezzogiorno dell'8,3%). Anche su altri indici la Campania in rapporto al settore manifatturiero nel suo insieme batte quelli nazionali e del Mezzogiorno: fatturato (10,5%), export (12,4%) e occupati (16,2%).

2.5. TIPOLOGIE DI GOVERNANCE ADOTTATE NELL'INDUSTRIA DELL'APPAREL

A partire dagli anni Cinquanta l'industria dell'*apparel* è stata caratterizzata da una produzione su scala globale e da reti di scambio commerciale, e l'espansione delle evolute capacità della sua offerta-base hanno portato a uno spostamento della tipologia di governance delle GVC da *captive* a relazionale, quindi più complessa, in tempi assai brevi. L'epicentro della produzione esportata del settore dell'abbigliamento è stato l'Asia Orientale, come ad esempio il Giappone negli anni Cinquanta e Sessanta, Hong Kong, Corea del Sud, e Taiwan durante gli anni Settanta e Ottanta; a partire dagli anni Novanta la Cina ha iniziato a dominare il settore affermandosi come esportatrice mondiale del tessile (Bonacich et al., 1994). Il motivo per cui l'Asia Orientale ha riscosso tanto successo è stata l'intuizione nel muoversi da catene del valore *captive* – le quali per esempio prevedono il mero assemblaggio di input importati, tipicamente in zone di *export-processing*- a catene di produzione più integrate domesticamente, e conferendo più valore aggiunto dall'esportazione, ampiamente conosciuto nell'industria come offerta *full-package*¹⁴. Laddove il modello *captive* orientato all'assemblaggio richiedeva un coordinamento esplicito nella forma di taglio del tessuto e nelle istruzioni dettagliate, la produzione *full package* ha coinvolto le forme più complesse di coordinamento, scambio di conoscenza, e autonomia del fornitore, che invece si rivela segno distintivo delle catene del valore relazionali.

Mentre per le reti *captive* è necessario che le aziende forniscano tutti i materiali e macchinari alle industrie locali, per le *relational* GVCs le industrie che aderiscono alla produzione *full package* provvedono autonomamente all'interpretazione progettuale, alla generazione di campioni, alla ricerca degli input necessari per lavorare, monitorare i prodotti di qualità, far sì che il prezzo di domanda coincida con quello dell'offerta, e infine provvedono a garantire una spedizione puntuale. Il vantaggio principale del ruolo dell'export del *full package*, paragonato al semplice assemblaggio, è che permette alle aziende locali di apprendere nuove *skills*: produrre beni di consumo competitivi a livello internazionale e diventare, dunque, un anello fondamentale della catena produttiva globale, conferendo al Paese un ruolo più prestigioso. La competenza crescente del fornitore è stata il principale punto di forza dietro lo slittamento dalla catena del valore *captive* a quella relazionale nell'industria dell'abbigliamento tessile.

Le regole commerciali hanno avuto importante impatto sulla governance delle GVCs nell'industria dell'abbigliamento, e questo fornisce un'evidenza di come le variabili esaminate da Gereffi e la sua équipe per delineare le tipologie di governance delle GVCs non siano l'unico punto sul quale poter lavorare per ottenere un organico su tale tema.

¹⁴ Nel contesto asiatico, il modello *full-package* era conosciuto anche come l'*original equipment manufacturing* (OEM).

Grazie all'istituzione del *Multi-Fiber Arrangement*¹⁵(MFA), gli States importano quote che, a partire dagli anni Settanta, hanno portato alla proliferazione di network produttivi su scala globale. Tutto ciò ha comportato, in ambito commerciale, l'apparizione di intermediari della catena del valore, tra cui le aziende asiatiche come Li & Fung di Hong Kong e compagnie manifatturiere come la Fang Brothers, per coordinare il flusso di ordini degli Stati Uniti e dell'Europa con numerose fabbriche d'abbigliamento stanziate in giro per il mondo (Gereffi, 1999: 60-63, Magretta, 1998). Quando l'MFA è stato eliminato quasi del tutto nel 2005 in accordo con il World Trade Organization's Agreement sull'abbigliamento e sul tessile, la produzione globale dell'abbigliamento è andata a concentrarsi tra le aziende più competenti in siti a basso costo di produzione a mano, tra cui Cina, India, Indonesia, Messico, e Turchia (Gereffi e Memodovic, 2003). A lungo termine, questa innovazione potrebbe risultare svantaggiosa per le aziende di intermediazione. Guardando ancora una volta al framework dell'equipe di Gereffi, vuol dire che a lungo termine le GVC passeranno da una tipologia relazionale a una tipologia più modulare, per la crescente abilità a codificare le transazioni dovuta al processo di concentramento di questi ultimi tempi (Gereffi et al., 2005).

2.6. LO SGUARDO AZIENDALE ALLA GREEN ECONOMY COME SPECIFICITÀ PER CRESCERE: CASO ARMANI S.P.A.

Il paradigma della *green economy* è visto come strategia più virtuosa per una crescita aziendale in un pianeta che affronta sempre più calamità naturali causate dall'inquinamento. L'industrializzazione è stato solo un momento in cui il fenomeno dell'inquinamento è incrementato esponenzialmente, ma vi sono anche testimonianze dei tempi più addietro; per esempio, Orazio si è lamentato dell'annerimento da fuliggine degli edifici di Roma e Seneca ha scritto di aver migliorato la sua salute dopo essersi allontanato dai fiumi cittadini (Storia dell'inquinamento).

Il tema della *green economy* presenta eccellenza, criticità e potenzialità. Nell'industria dell'apparel l'attività che riguarda tutta la filiera produttiva e la lavorazione di fibre naturali è antichissima e ha visto cambiamenti notevoli nel tempo, grazie all'innovazione tecnologica e alla ricerca di nuove fibre, lavorazioni e prodotti in stretta relazione con gli orientamenti e cambiamenti nella moda. Il motivo per il quale il comparto del tessile-abbigliamento è coinvolto nel progetto della *green economy* è sia per aumentare la compatibilità e la sostenibilità delle produzioni industriali, sia per rispondere alle esigenze di qualità e tutela della salute da parte di consumatori (Dansero E., 2012). La produzione tessile, se non prende misure di provvedimento, potrebbe

¹⁵ In italiano Accordo Multifibre, introdotto nel 1973 per limitare l'*import* proveniente dai paesi in via di sviluppo, attraverso l'applicazione di restrizioni quantitative. Le imprese italiane hanno sfruttato le limitazioni delle importazioni decise in base all'AMF come un "ombrello protettivo", operante sia sul mercato interno che sui principali mercati dell'Italia. In tale contesto è stato avviato l'aggiustamento strutturale del settore, proseguito nel corso degli anni Ottanta e mirante a ridefinire la collocazione delle imprese italiane su fasce elevate del mercato, relativamente meno esposte alla concorrenza dei paesi in via di sviluppo. (D'Ercole M., 1995).

Tuttavia, l'ottavo round negoziale del GATT (Accordo Generale sulle Tariffe e il Commercio, firmato nel 1947 da 23 Paesi per stabilire le basi per un sistema multilaterale di relazioni commerciali per la liberalizzazione del commercio mondiale), svoltosi in Uruguay negli anni 1986-'94, ha previsto l'eliminazione dell'accordo facendolo durare solo dieci anni. L'eliminazione completa ha avuto luogo il primo dell'anno 2005, provocando un'esponenziale crescita delle esportazioni tessili in Cina (Guariglia).

continuare a generare ingenti problemi per l'ecosistema, in quanto responsabile in molteplici contesti: acqua, aria, suolo e acustica, emissione di sostanze inquinanti nell'atmosfera e nelle acque di scarico, la produzione ad alti livelli di rumore, lo scarto di residui di lavorazione in parte classificabili come rifiuti speciali e tossicologici (Civardi). Il pulviscolo provocato dalle filature, così come i fumi e le acque colorate che escono dagli stabilimenti dove si lavano e si tingono filati e tessuti sono tradizionalmente legati alla produzione tessile. Accanto a tali forme di inquinamento è possibile scorgere quelle causate dai consumi energetici coinvolti nei processi, tra cui si annoverano le emissioni dalle caldaie che forniscono agli stabilimenti il vapore o l'aria calda, e le emissioni derivanti dalla trasformazione dei combustibili dell'energia elettrica richiesta dalle lavorazioni (Civardi). Un impatto non di secondaria importanza è anche la questione dello smaltimento dei rifiuti, che registra un alto tasso nel settore della moda. Il sistema moda produce ogni anno tonnellate di scarti che finiscono in discarica che potrebbero essere nuovamente inseriti nel ciclo produttivo e questo avviene nonostante i molti studi che cercano di mettere a punto sistemi di ottimizzazione delle possibilità di riuso. I maggiori impatti si hanno sull'eutrofizzazione¹⁶, ecotossicità¹⁷, tossicità per gli esseri umani¹⁸, acidificazione¹⁹ e impoverimento delle risorse²⁰.

¹⁶ Eutrofizzazione è il processo per il quale i nutrienti (principalmente azoto e fosforo) di scarichi fognari e terreni agricoli fertilizzati accelerano la crescita di vegetazione ed alghe. Il deterioramento di materiale organico consuma ossigeno provocando carenza dello stesso e, in alcuni casi, moria ittica.

¹⁷ Sarebbero gli impatti tossici su un ecosistema, che danneggiano le singole specie e modificano la struttura e la funzione dell'ecosistema.

¹⁸ Sono gli effetti negativi sulla salute degli umani causati dall'assunzione di sostanze cancerogene e non (non causate da smog provocato da emissioni di sostanze inorganiche o da radiazioni ionizzanti).

¹⁹ Si intende quel processo che ha ripercussioni sulle sostanze acidificanti sull'ambiente.

²⁰ Si tiene in considerazione l'impatto legato all'utilizzo ed esaurimento delle risorse (acqua, combustibili fossili e metalli).

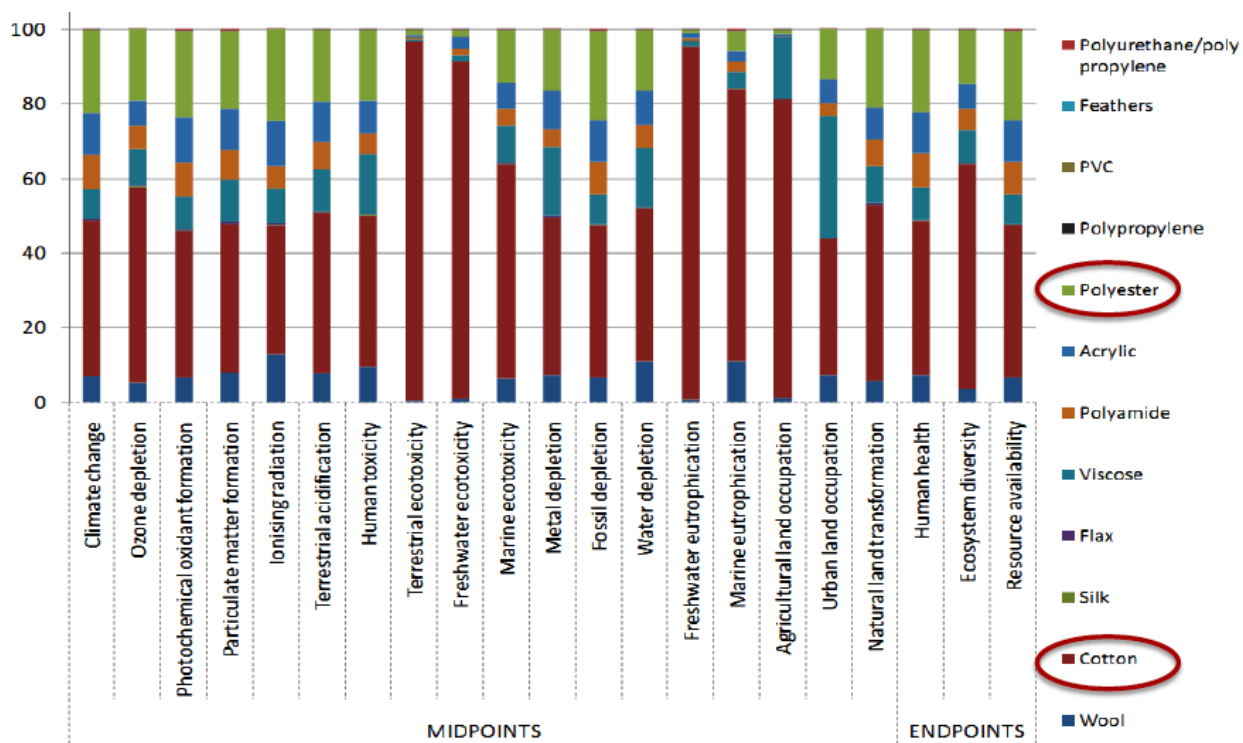


Figura 2.5 Gli impatti ambientali delle varie fibre. (Fonte: (Civardi)da Beton A., Dias D., Farrant L., Gibon T., Le Guern Y., Environmental Improvement Potential of Textile. European Commission's Joint Research Centre 2014).

Secondo ricerche effettuate dal Sistema Moda Italia (Smi) le produzioni tessili coinvolgono alcuni processi che impattano notevolmente dal punto di vista ambientale; per esempio, ai processi a umido (tintura, stampa e finissaggio) viene imputato un grande consumo di acqua e di sostanze chimiche. Il tessile abbigliamento rappresenta la sesta attività produttiva che più incide sulle emissioni di gas serra²¹ con consumi di:

- 1,074 milioni di kWh di elettricità,
- 132 milioni di tonnellate di carbone,
- 6-9 miliardi di litri di acqua,
- 6 milioni di tonnellate di prodotti chimici

È da qui che viene quindi la necessità di impegnarsi all'eliminazione di determinate sostanze pericolose e nasce il concetto di "sostenibilità". La vera "sostenibilità", tuttavia, non si lega solo al paradigma dell'ecologia; essere un'impresa sostenibile significa anche avere premura della salute dei lavoratori, dei consumatori, rispettare i diritti umani, razionalizzare processi creativi e produttivi, è uno stimolo per un nuovo input di ricerca (Sostenibilità nell'industria tessile-abbigliamento-moda, 2016).

La sostenibilità è un tema fondamentale non solo per le medio-grandi imprese, ma anche per quelle di piccole dimensioni. L'83% delle società con meno di 50 addetti sostiene che sia fondamentale offrire prodotti sostenibili. Tuttavia, la percentuale di aziende che ritiene il proprio prodotto un prodotto sostenibile sta calando significativamente, ad eccezione dei paesi del Far East. Difatti, da un'intervista condotta da La Repubblica

²¹ Approssimativamente il 10% delle emissioni globali per un valore di 3,4 milioni di tonnellate nel 2011

(Ceglia, 2013) emerge che l'80% degli asiatici intervistati considera i propri prodotti sostenibili. In Italia invece questo dato è di poco inferiore al 60%. Sono le pressioni da parte dei clienti (90%), la loro evoluta esigenza negli acquisti, a spingere le aziende asiatiche verso la sostenibilità. La sostenibilità è un elemento chiave anche per i finanziatori: il 62% degli asiatici e il 70% dei cinesi si sente spinto dagli investitori a realizzare merci sostenibili, a differenza del resto del pianeta in cui solo un operatore su due sente tale esigenza. La sostenibilità viene gestita soprattutto puntando alla tutela dell'ambiente. In tale contesto l'Estremo Oriente può vantare tassi superiori alla media. Le società asiatiche stanno implementando soluzioni volte a ridurre il fabbisogno energetico (80%), i rifiuti (76%), i consumi idrici (62%), e il ricorso a sostanze dannose (73%). Se si considerano solo le aziende cinesi, le percentuali sono più alte. Tuttavia, anche le imprese Centro e Sudamericane sono dinamiche, a differenza di quelle europee e Nordamericane che sono un passo indietro. I Paesi caratterizzati da economie emergenti stanno destinando ingenti investimenti nell'ecosostenibilità nel presente e con un'ottica a lungo termine: il 68% dei Centro-Sudamericani e il 47% degli asiatici dichiarano di esserne pronti.

Dall'alto tasso di soddisfazione post-implementazione del "progetto sostenibilità" si evince che anche per le imprese italiane, dalle più piccole alle più grandi, vi sono alcune variabili strategiche che sono in grado di generare alcuni vantaggi competitivi. Alcune variabili, suggerite dal Smi, possono essere:

- Dialogo e cooperazione con i fornitori di materie prime per condividere e rispettare standard sia sociali che ambientali
- Controllo della catena di fornitura, nonché sicurezza dei prodotti nelle fasi di realizzazione, trasformazione e trasporto, inclusione di fattori ambientali nella filiera produttiva, prevenzione della corruzione e dello sfruttamento dei lavoratori
- Spinta propulsiva a R&S, volta a un ripensamento del ciclo di vita del proprio prodotto in un'ottica di eco-design e incremento di percentuale di materie prime derivanti dal riutilizzo, rigenerazione che richiede dialogo e cooperazione con strutture di ricerca e università
- Aspetti ambientali in tutti i processi, ivi compresa la vendita
- Qualità del lavoro e qualificazione dei dipendenti, ovvero promozione delle relazioni industriali, gestione responsabile delle ristrutturazioni, gestione delle carriere e formazione, miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza, valorizzazione delle competenze, rispetto della libertà di associazione e del diritto alla contrattazione collettiva, non discriminazione
- Rapporti con le comunità locali, ovvero comunicazione trasparente, sviluppo economico sociale e culturale del territorio, iniziative di raccolta post-consumo

Uno dei primi passi sul campo della riduzione degli sprechi è stato quello di provare a riciclare i tessuti per produrne di nuovi. Secondo la Commissione europea, l'industria del riciclo diviene sempre più strategica per la riduzione dell'impiego di risorse naturali e per migliorare l'efficienza energetica. Nel Vecchio Continente il settore del riuso produce un fatturato di 24 miliardi di euro grazie a 60 mila imprese che impiegano mezzo

milione di addetti. L'Unione Europea ospita circa il 50% delle industrie che nel mondo lavorano partendo dai rifiuti.

Rispondere al paradigma dell'ecosostenibilità rappresenta per il sistema moda italiano un'opportunità anche in risposta alle esigenze di tutela della qualità che provengono dai consumatori. Difatti, nonostante la congiuntura economica negativa degli ultimi dieci anni, il tessile abbigliamento si è spinto a una produzione di fascia più alta, per resistere alla concorrenza, basandosi su prodotti ad alto valore aggiunto. Una delle aziende sostenitrici di tale concetto è la Armani S.p.A., che da alcuni anni si sta addentrando e specializzando nelle tecniche di produzione ecosostenibile, per offrire prodotti di ecoqualità per quella categoria di clienti più esigenti. La riduzione degli sprechi, il risparmio energetico, la riscoperta dell'utilizzo di materie prime di origine animale e vegetale sono alcuni ambiti in cui l'economia del settore ha deciso di investire. Secondo recenti dichiarazioni dello stilista italiano Giorgio Armani il concetto di sostenibilità va applicato soprattutto alla durabilità degli abiti: per essere considerati davvero sostenibili, i capi e gli accessori dovrebbero essere prodotti nell'ottica di durare nel tempo. Tuttavia, è difficile applicare questa filosofia, a causa delle logiche stesse del mercato: proporre abiti diversi ogni anno in modo tale da mantenere viva la domanda costante di beni. Quel che si può pensare di fare è occuparsi della qualità dei materiali usati e le tecniche di produzione. Oltre all'italianità dei prodotti di Armani, ciò che attrae la clientela a livello mondiale è anche il prezzo accessibile a tutti. Armani è stato anche uno dei primi brand a sposare le direttive internazionali sulla moda sostenibile a livello ambientale e sociale. (Limone, 2018).

Il tema della responsabilità sociale riveste un ruolo importante per la prestigiosa *maison* di moda italiana. Gli stabilimenti di produzione, così come le sedi e boutique, sono periodicamente monitorate per assicurarne la conformità alle normative vigenti, con una attenzione alla riduzione di sprechi di risorse e materiali. L'impegno del Gruppo Armani è rivolto a:

- coinvolgere il personale attraverso comunicazioni e iniziative mirate alla sensibilizzazione rispetto al consumo responsabile di carta, acqua ed energia elettrica
- utilizzo delle migliori tecniche disponibili sul mercato per l'ottimizzazione di consumi e allo stesso tempo minimizzazione di rifiuti e sprechi nella ristrutturazione delle proprie sedi ed edifici
- adottare metodi operativi e strategie organizzative che non trascurino la salvaguardia dell'ambiente
- prestare attenzione al riciclo dei rifiuti ed effettuare la raccolta differenziata sia all'interno dell'Azienda che con l'intervento di terze parti

La carta usata per il packaging e il lavoro d'ufficio è oggetto di particolare attenzione, specialmente in termini di provenienza raccolta e riciclo. A tal proposito, l'azienda adotta un accurata procedura di reperimento di carta e cartone, selezionando prodotti derivati da fibre vergini certificate FSC²².

²² Forest Stewardship Council. Organizzazione internazionale indipendente leader nelle certificazioni per la gestione forestale sostenibile.

A fronte di una responsabilità sociale in continua crescita, la politica del Gruppo Armani pone particolare attenzione alla tutela del consumatore e all'impatto ambientale; grazie ai progetti volti al supporto del business personale, il Gruppo si propone di coinvolgere nel processo tutti gli stakeholder aziendali e la catena di fornitura dei propri prodotti (Armani-Responsabilità sociale: Ambiente, s.d.).

Alla luce di un'intervista effettuata a un responsabile della Armani S.p.A. sono emerse informazioni a tal riguardo. Ad esempio, il brand Armani Exchange, acquisito dall'azienda nel 2014²³, ha intrapreso il Progetto del Cotton made in Africa (CmIA)²⁴ per la produzione dei jeans; più in generale i brand più commerciali, quali EA7 ed Armani Exchange sono i motivi per cui si va alla ricerca di stabilimenti nelle zone dell'Asia meridionale e in India.

Il criterio con cui l'azienda italiana rinomata a livello mondiale seleziona un'impresa con cui stipulare un contratto di subfornitura in un Paese emergente, quale India, o Vietnam, è il Codice etico della sottoscritta. All'interno del codice etico dell'azienda vi è la sezione "Rapporti col territorio e le comunità locali", che si estende nei seguenti punti (Armani):

- 1) Mantenere vive le radici culturali del Gruppo Armani, con particolare attenzione al patrimonio culturale artistico italiano, che deve essere conosciuto, rispettato e valorizzato.
- 2) Lavorare con le comunità svantaggiate a livello nazionale e internazionale, impegnandosi a ridurre la povertà, sostenendo la ricerca e l'assistenza medica, promuovendo l'accesso all'istruzione, alla socializzazione e all'integrazione.
- 3) Per le nuove generazioni, sottolineare l'importanza del lavoro, della formazione professionale e della possibilità di avere accesso agli studi come strumenti per migliorare ed esprimere sé stessi, a prescindere dalle loro risorse finanziarie e da quelle della loro famiglia.

Un'impresa locale che sottopone a lavorare in condizioni non adeguate i minorenni, così come le donne incinte, non verrà selezionata da Armani anche se dovesse offrire dei prezzi decisamente inferiori rispetto alle aziende rivali.

Tra i motivi per cui un'azienda come Armani va alla ricerca di una partnership con aziende asiatiche c'è sicuramente anche una questione di risparmio economico. In Asia i costi del lavoro sono molto più bassi rispetto all'Italia²⁵. Tuttavia, da alcuni anni in Cina i salari sono saliti con moderazione; tutte le metropoli del

²³ Da un'intervista effettuata al Signor Armani sono state pronunciate dallo stesso le seguenti parole a riguardo: «Quando, nel 2014, abbiamo ricomprato A/X Armani Exchange abbiamo avuto una crescita del 14% data dall'aver incorporato i suoi 300 milioni di fatturato. L'acquisizione è stata voluta per far fronte a un'azione non soddisfacente e, dal 2016, abbiamo iniziato a riposizionare il marchio, riducendo la distribuzione per creare le condizioni di un nuovo sviluppo. Ma senza rompere dall'oggi al domani legami con nostri partner storici, ci vuole il giusto tempo e il giusto tempo ha dei costi». (Corriere, 23 ottobre 2017)

²⁴ Nel 2015/2016, un volume totale di 320.100MT di cotone CmIA è stato prodotto in dieci paesi africani. CmIA è stato commercializzato in veste di cotone migliore. 31 compagnie europee e Nord americane hanno utilizzato il CmIA come risorsa nel 2016. (Sustainablecotton Ranking).

²⁵ «Anche se, secondo l'articolo 36 della Costituzione, il salario del lavoratore deve essere non solo proporzionato alla qualità e alla quantità del lavoro svolto, ma anche in grado di assicurare un minimo vitale per il lavoratore e per la sua famiglia, in Italia non

Paese hanno stabilito uno stipendio minimo²⁶. Il motivo di tali incrementi salariali è dovuto alla volontà dei vertici a trovare un equilibrio lavoro-impiegato²⁷. Aldilà dei sistemi dei salari, la capitale cinese impone un sistema assicurativo che responsabilizza il datore di lavoro per intero; pertanto, il datore di lavoro è costretto a pagare somme ingenti con lo scopo di coprire spese come visite mediche, pensioni, maternità e altro ancora. Per tutta questa serie di motivi, pertanto, molte aziende italiane si stanno trasferendo nel Sud-Est asiatico, alla ricerca di un costo del lavoro più competitivo, in primis in Malesia. Per quanto riguarda il Gruppo Armani, dal momento in cui i dazi sono aumentati insieme al costo del lavoro, parte della produzione è stata spostata in Cambogia, Vietnam e altri Paesi. Vi è stata una sperimentazione di partnership con il Laos, vista l'assenza di dazi doganali, ma non ha funzionato a causa della mancata qualità tecnologica.

Per risparmio economico si vuole far riferimento anche a un risparmio nel reperimento di materiali. Il ruolo del fornitore, nella selezione del materiale migliore per il prodotto che l'azienda è orientata a offrire al consumatore finale, è quello di essere specializzato nel materiale di cui si necessita, e deve certificarne l'autenticità dell'utilizzo del filo oggetto di accordi.

I Codici di Buona Pratica Sociale e Ambientale sono condivisi con i fornitori alla stipula di ogni contratto. Sul sito della *maison* di moda tricolore sono disponibili e vengono definite le regole della condotta etica e sociale che i fornitori sono tenuti a rispettare. Tra i dettagli, emerge una clausola, la quale stabilisce che i fornitori e i subappaltatori garantiscono il pieno accesso a tutte le *operations*, ivi comprese le sistemazioni dei lavoratori, la documentazione e concedere il permesso di condurre interviste riservate ai lavoratori. Armani si riserva il diritto di sospendere o interrompere gli accordi con i fornitori in caso di mancata conformità al codice. Vengono stabilite regole per quanto riguarda: il sistema di *environmental management*; utilizzo dell'energia e gas a effetto serra (GHGS); utilizzo dell'acqua; acque di scarico e rifiuti; *air emission*; management dei rifiuti, rumore²⁸; sostanze pericolose/rifiuti pericolosi; uso del terreno e biodiversità; emergenza ambientale; formazione del personale (Codice condotta ambientale, Armani). per quanto riguarda il Codice di Condotta Sociale, si estende nei temi di: leggi e regolamenti; lavoro dei minori; lavoro involontario; disciplina, abusi e molestie; discriminazione; libertà di associazione e contrattazione collettiva; compensazioni e benefit; ore lavorative; pratiche di assunzione; salute e sanità-spazio di lavoro; protezione ambientale; subappalto; sistemi di management; attività di monitoraggio e conformità (Codice condotta Sociale, Armani).

esiste uno stipendio minimo per legge, quindi non c'è una legislazione specifica. Circa la metà dei lavoratori dipendenti è comunque coperta da un contratto collettivo nazionale, che definisce i minimi retributivi" (ITuoSalario, s.d.).

²⁶ L'ultima a farlo è stata Shanghai nel 2018: qui gli operai devono percepire almeno 2300 yuan al mese, che equivalgono a 333 dollari americani; il 5% in più rispetto all'anno precedente (Pira, L'evoluzione del (costo del) lavoro, 2018). Weiwei Gu, partner di GLO Shanghai, spiega a Bloomberg: "Il governo della città ha deciso di migliorare l'intera industria, non solo gli stipendi. E per migliorare la qualità della produzione manifatturiera, un modo è quello di aumentare il salario" (Pira, L'evoluzione del (costo del) lavoro, 2018).

²⁷ L'obiettivo del Governo è mantenere la stabilità sociale, diversamente dall'evoluzione "all'occidentale" del mercato del lavoro (Pira, L'evoluzione del (costo del) lavoro, 2018).

²⁸ Ogni fonte di emissione di rumore ambientale deve essere identificata e documentata. La qualità delle emissioni sonore deve essere regolarmente monitorata per garantire il rispetto dei requisiti legge (Codice condotta ambientale, Armani).

Facendo un breve cenno al framework di Gereffi, dall'intervista al manager del Gruppo Armani si evince che la tipologia di governance adottata per i brand commerciali (EA7 e Armani Exchange) è di tipo modulare. Le regole di design dipendono da alcune componenti e le interazioni vengono semplificate grazie agli standard tecnici. I fornitori sono capaci a offrire *full packages* e moduli. La coordinazione esplicita è decisamente lieve e il costo di cambiamento di nuovi partner è basso. La produzione in Paesi come Vietnam, Cambogia, o Thailandia prevede una produzione di mille capi per un campione di una t-shirt, dunque è un tipo di produzione più adatta a un mercato più accessibile al consumatore, più di massa. È per questo che il business della prima linea, Giorgio Armani, è diverso dalle altre. Ulteriore motivo per cui un capo d'abbigliamento della prima linea viene prodotto nei distretti italiani vicini all'azienda sono i tempi di consegna. La campagna vendita di Giorgio Armani deve consegnare il prodotto in anticipo; dunque in 2 o 3 mesi deve essere ultimata la produzione²⁹. Se lo stesso capo d'abbigliamento venisse prodotto e spedito dalla Cina, impiegherebbe un mese di tempo per raggiungere l'Italia via mare. Pertanto, i fattori discriminanti nella scelta di produrre in Italia sono principalmente 3: qualità, tempistica e prestigio³⁰.

Il momento in cui il Gruppo Armani ha intrapreso la direzione della catena globale del valore, dunque, è stato dalla nascita del suo primo brand rivolto alla massa, Armani Jeans, negli anni Ottanta³¹.

2.7. GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN NEL SETTORE TESSILE DEL VIETNAM: PROBLEMI E OPPORTUNITÀ

Come si è detto, l'industria dell'abbigliamento tessile è una delle industrie pioniere dell'export ed è ancora tra le più ampie. Tuttavia, oggi sta fronteggiando dei cambiamenti nei regimi di scambio internazionale, per quanto riguarda gli standard lavorativi, i nuovi *competitors* che si sono affacciati sul mercato e nuove forme competitive. Tali sfide stanno avendo un notevole impatto nei Paesi emergenti come il Vietnam. Una forte presenza di investitori stranieri nel settore tessile riflette l'importanza delle Joint Ventures in Vietnam. Tuttavia, l'ingresso di investitori da Paesi esteri in veste di produttori indipendenti del tessile mette forti pressioni sugli affari locali.

In Vietnam, fin dagli anni Novanta, l'industria dell'*apparel* si è evoluta velocemente e ha giocato un ruolo importante nello sviluppo economico nazionale. Oggi il Vietnam è annoverato tra le *Top 5 Countries* nell'export di prodotti appartenenti a questa fetta di mercato. Stando alle statistiche vietnamite, l'*apparel industry* in Vietnam ha contribuito al 10% del valore totale della manifattura industriale. Il tasso di sviluppo dell'export di tale industria è stato circa il 15% all'anno tra il 2011 e il 2015. Nonostante abbia avuto un importante valore import-export (più di 30 miliardi di dollari statunitensi), e stia crescendo velocemente sin

²⁹ Alcune aziende sono specializzate nel Pronto-Moda: producono un campione, viene approvato dall'azienda, si stabilisce un quantitativo da produrre e in uno o due mesi vengono consegnati.

³⁰ Un quarto fattore implicito è anche l'assenza di dazi, visto che il prodotto è lavorato dall'ideazione fino alla messa in vendita in ambito nazionale.

³¹ Negli anni Ottanta lo stilista ha stabilito degli accordi di licenza per i profumi con L'Oréal e ha lanciato Emporio Armani, Armani Junior e Armani Jeans, seguite da Emporio Armani Underwear ed Emporio Armani Swimwear.

dal 2000, il management della *supply chain* (*Supply Chain Management*, SCM) è ancora effettivamente basso. Pertanto, per poter sostenere i propri business, le industrie vietnamite di abbigliamento tessile hanno bisogno di trovare una nuova strategia e una soluzione adeguata a risolvere i loro problemi, e per prendere parte alla catena globale del valore.

L'accesso ai materiali, come fibre, filati e tessuti, è essenziale per l'abbigliamento. Difatti, la parte più dispendiosa in termini di tempi e costi è proprio questa. Un altro elemento essenziale è il costo del lavoro, che conta quasi 2/3 del costo totale di produzione (Rivoli, 2014). La flessibilità nell'offerta, così come la manifattura agile portano a un vantaggio competitivo nazionale importante. Le reti di trasporto e i servizi di logistica contribuiscono al successo del SCM. Il costo del prodotto ultimato e i tempi di spedizione dipendono da questi servizi. Possono essere una dimensione "hard", dotata di infrastrutture fisiche come strade, porti, autostrade, e telecomunicazioni, e dimensione "soft", dotata di gestione della clientela e altri aspetti istituzionali (Gary Gereffly, 2003).

Vi sono 6 fattori che influiscono sul rischio del management della catena del valore: offerta, manifattura, domanda, logistica, informazione e sviluppo del business.

Vi sono diversi modi per misurare la capacità della gestione delle supply chains. Tra le più popolari si annoverano:

- La Balanced scorecard (BSC)
- La Supply chain operational reference (SCOR)
- Resource-Output-Flexibility (ROF)

Facendo sempre riferimento alle tecniche più popolari, vi sono 8 attributi chiave per prendere in esame la capacità del SCM:

- Design e sviluppo del prodotto
- Condivisione delle informazioni
- Miglioramento e sviluppo
- Costo totale
- Tempo di spedizione
- Qualità della *supply chain*
- Flessibilità
- Profitto marginale

Le *operations* della *supply chain* con molti addetti, i quali sono dispersi geograficamente, sono caratterizzate da molte incertezze, dunque il *risk management* gioca un ruolo chiave nella performance di una *supply chain* efficiente. Facendo riferimento a Punniyamoorthy et al. (2013), vi sono 6 fattori del SCM che scaturiscono dall'*apparel industry*: rischio di offerta, rischio di manifattura, rischio di domanda, rischio di logistica, rischio

nell'informazione e rischio nello sviluppo del business. Grazie a un'intervista eseguita con alcuni manager ad alcune imprese d'abbigliamento con sede a Ho Chi Minh (Punniyamoorthy et al.,2013), alcuni fattori rischio della catena del valore del Vietnam sono identificati di seguito:

- Rischi di offerta, quali: bassa qualità di offerta; ritardi frequenti nell'offerta di materia prima; processo non chiaro di valutazione e approvazione; offerta a breve termine e inflessibile; bancarotta improvvisa del fornitore.
- Rischi della fornitura, tra cui: interruzione della manifattura; alto cambiamento del processo di manifattura; cambiamenti durante il ciclo manifatturiero; bassa abilità manifatturiera; capacità produttiva inflessibile; inflessibilità nell'organizzazione del flusso di materie prime; processo non chiaro di testare approvare; policy per riparazione e mantenimento inappropriata; problemi organizzativi; rischio di pagamento o bassa qualità.
- Rischi della domanda: collaborazione di breve termine con il buyer; instabilità degli ordini; differenze linguistiche e culturali.
- Rischi di logistica: attività operative instabili della compagnia addetta alla logistica; ritardo nel trasporto di materie prime; rischi derivanti da incidenti.
- Rischi d'informazione: carenza informativa tra i membri della *supply chain*, rischio nel *cyber banking*, carenza di sistemi informativi sicuri
- Rischi nello sviluppo del business: cambiamenti nel tasso di cambio; forza-lavoro instabile dovuta anche alla carenza della stessa nella formazione; incidenti legati a disastri naturali.

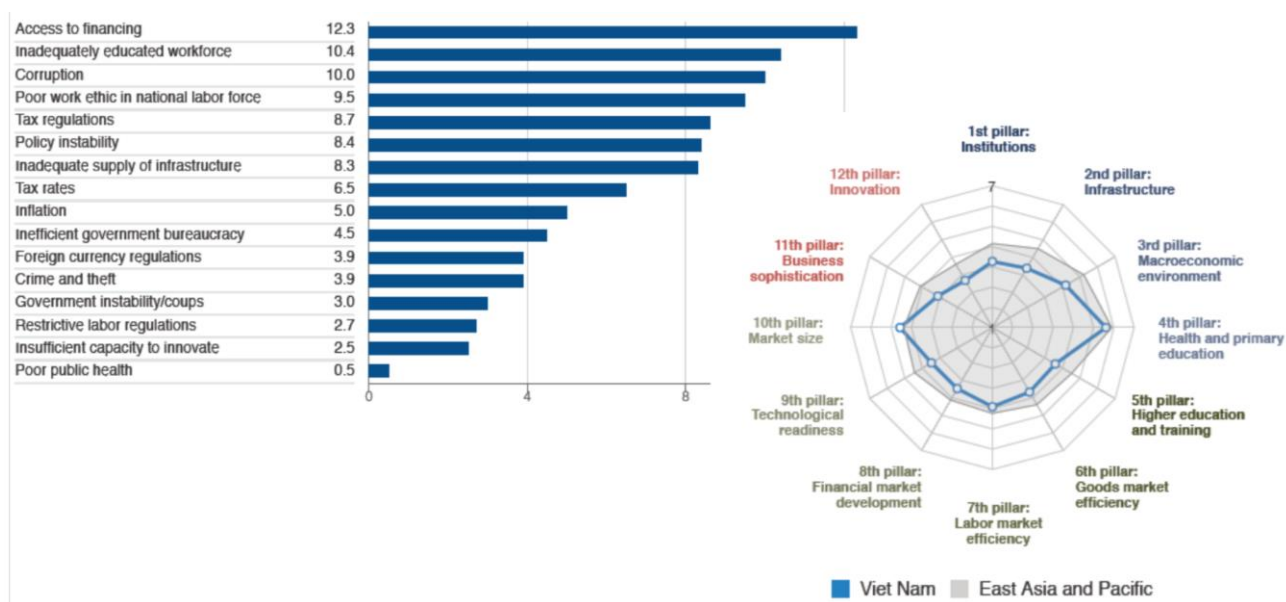


Tabella 2.2 Fattori più problematici per il business. Fonte: (World Economic Forum; Executive Opinion Survey 2017) (Forum, 2016).

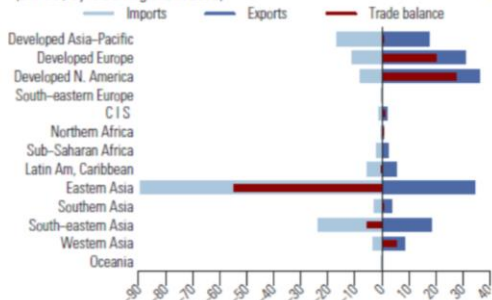
Il Vietnam ha migliorato significativamente la sua capacità di assolvere al commercio e ha scalato 14 posizioni nel ranking dell'ETI (Enabling Trade Index)³² del 2016, fino a raggiungere il 73esimo posto. Tutto ciò è guidato per lo più da miglioramenti nel fronte amministrativo, con una migliore efficienza doganale (la quale si trova adesso al 66esimo posto) e tempi ridotti per la documentazione e una conformità sia pre l'importazione che l'esportazione (una riduzione di circa 30 ore totali per entrambi i casi). Questi cambiamenti riflettono i recenti sforzi del governo per snellire le procedure alla frontiera e ridurre l'onere delle spedizioni da parte di più agenzie, ma la nazione ha una lunga strada da percorrere per raggiungere gli standard internazionali, in quanto si trova all' 86esimo posto in questo ambito. Il Vietnam ha migliorato anche l'accesso al mercato interno (74esima, scavalcando 4 posizioni), aumentando la quota di beni importati in esenzione doganale (71%), ma anche la tariffa media applicata a soggetti sottoposti al dazio d'importazione (7,9%, rispetto a 6,8). La possibilità del Vietnam di penetrare nei mercati esteri è migliorata, grazie a una tariffa mediamente inferiore (3,3%, in calo rispetto a 3,8%) e aumento del margine di preferenza rispetto agli altri Paesi. Le prestazioni dell'infrastruttura sono state irregolari, con miglioramenti nelle infrastrutture di trasporto, compreso il significativo progresso in ambito di connessione marittima e il deterioramento dei servizi. Anche l'ambiente operativo è migliorato, grazie a un'incrementata protezione in ambito di diritti di proprietà e alla maggiore efficienza di istituzioni pubbliche (Forum, 2016).

Vietnam's Major Garment and Textile Exports Markets (2013)	Percentage Change in Garment and Textile Exports (2012-2013)	Total Value of Garment and Textile Exports From Vietnam (2013)
USA	14.2%	US\$8.6 billion
European Union (EU)	8.8%	US\$2.7 billion
Japan	20%	US\$2.4 billion
South Korea	44%	US\$1.8 billion

Source: Vietnam National Textile and Garment Group (VINATEX) 2014 Report

Graph 4: Merchandise trade balance

(Bln US\$ by MDG Regions in 2015)



Indicators about apparel manufacturing capability	
Labor costs (per month)	~\$100-\$150
Productivity	23rd rank
Workforce skills	64th rank (out of 144) Skilled & trained workers
Quality	96th rank (out of 144) Consistent and higher quality
Adaptability (flexible, lean, agile)	Strength – Agile manufacturing
Type of production	Mostly CMT-based Early stages of value-added services/ full-package production
Indicators about business environment	
Human rights	Isolated occurrence of violations
Safety	Acceptable safety
Environmental sustainability	3.67 (higher compliance)
Indicators about infrastructure and logistics services	
Customs	Ranking 61
Infrastructure	Ranking 44
International shipments	Ranking 42
Logistics competence	Ranking 49
Tracking and tracing	Ranking 48
Timeliness	Ranking 56
Transport infrastructure	Ranking 76
Internet & communication technology use	Ranking 86
Electricity and phone infrastructure	Ranking 81

(Source: World Bank, 2014; WEF report, 2014; UN Comtrade, 2016)

Tabella 2.3 Maggiori mercati di Export dell'abbigliamento tessile per il Vietnam (2013). Fonte: (Pham, 2017).

Conducendo queste interviste con i suddetti manager, i pesi, i risultati e le classifiche dei principali attributi del SCM sono valutati nella seguente tavola (Tabella 2.4).

³² The *Global Enabling Trade Report* è una pubblicazione congiunta del World Economic Forum e del Global Alliance for Trade Organisation, la quale presenta informazioni e dati compilato o raccolti dal World Economic Forum. Il *Global Enabling Trade Report* viene pubblicato fin dal 2008 annualmente e ogni biennio a partire dal 2010. Fin dal principio le valutazioni si sono basate sull'Enabling Trade Index (ETI), che valuta il limite entro il quale le economie sistemano le istituzioni, le policies, infrastrutture e i servizi agevolando il libero flusso di beni tra i confini e relative destinazioni.

Attributes	Weight	Score	Comment	Rank
Marginal profit	0.2322	0.7973	Good	1
SC quality	0.1397	0.7484	Good	3
Information sharing	0.0797	0.7290	Good	6
Delivery time	0.0934	0.7282	Good	4
Flexibility	0.2166	0.6996	Fair	2
Total cost	0.0506	0.6657	Fair	8
Design & Product development	0.0793	0.6474	Fair	7
Improvement & Innovation	0.1077	0.5499	Average	5

Tabella 2.4 Capacità del SCM dell'industria abbigliamento tessile in Vietnam (2014). Fonte: (Pham, 2017).

Pertanto, i punti di forza per tale fetta di mercato in Vietnam sono sicuramente due: una dimensione interessante del mercato, abbondante forza lavoro con un livello salariale piuttosto basso (pari circa a 150 dollari al mese). Dall'altro lato, i punti deboli sono le alte spese di logistica, che comportano quindi un costo nel management della *supply chain* del settore abbigliamento tessile; inoltre, il settore si trova ad affrontare il problema di un basso livello di innovazione e bassi investimenti in R&S. Le opportunità che vi offre sono date dagli accordi per il libero scambio (WTO, AEC, AFTA, TPP, EU-VN...) e la crescente popolazione e il reddito medio. I punti che sono oggetto di discussioni invece sono: industria 4.0 dotata di sistemi automatizzati che sostituiscono il lavoro degli uomini, e l'ingresso di nuovi concorrenti a livello globale.

Per quanto concerne le spese di logistica le ragioni sono legate al basso miglioramento delle capacità di trasporto e delle autostrade, alle reti portuali inappropriate e ai servizi-clienti di scarsa qualità, al basso livello di ICT e scarso supporto di servizi e-business; per ultimo vi è il problema dei regolamenti inflessibili posti dal governo riguardo le importazioni e le esportazioni. Il professor Pham propone di incoraggiare l'applicazione dell'ICT e sviluppare dei servizi di supporto e-business.

Il basso livello di innovazione e di investimenti in R&S comporta il rischio nello sviluppo del business, così come della manifattura. Le ragioni sono le seguenti: 1) Sistema di formazione scarso e una carenza di impiegati di qualità, 2) poche spese in attività di R&S, 3) capacità tecnologiche sono ancora agli albori e vi è una carenza nella protezione di IP, 4) ecosistema di startup internazionali è quasi assente, insieme alle reti di business sostenibili. Ciò che il professor Pham propone di mettere in atto per risolvere il problema dell'innovazione è di costruire un forte legame tra il business nella catena del valore dell'abbigliamento tessile, e di supportare l'ecosistema delle startup globali.

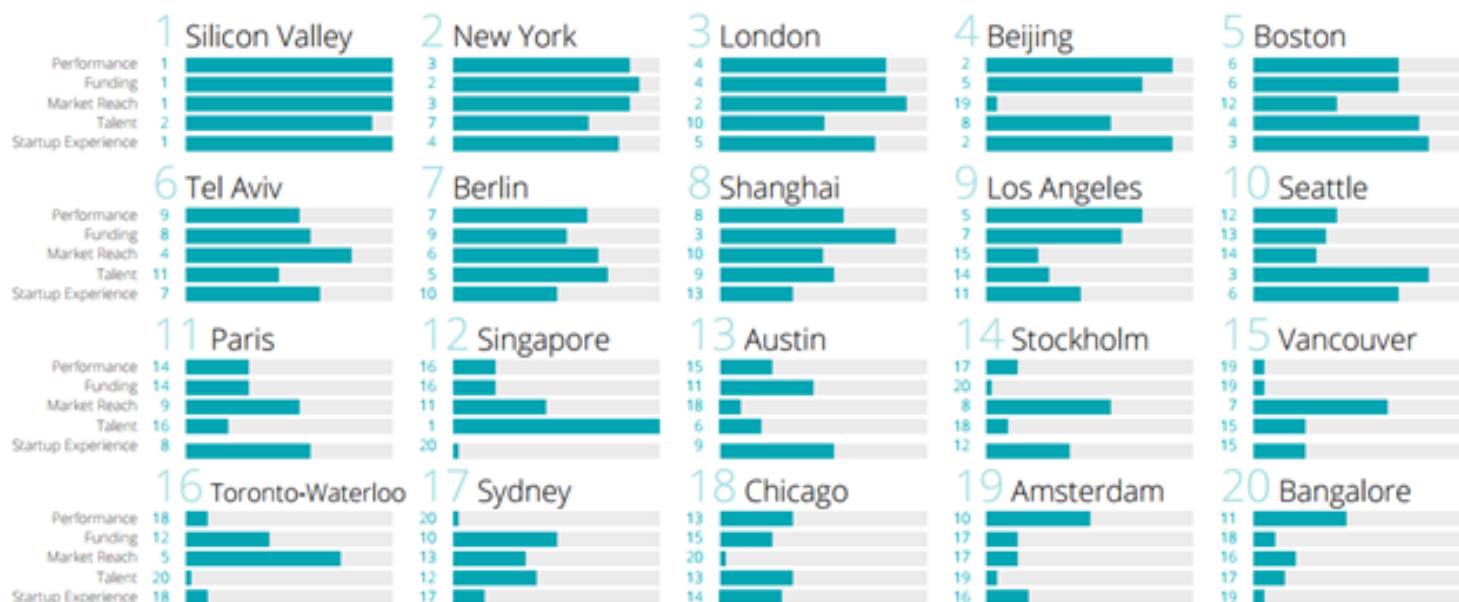


Tabella 2.5 Ecosistema delle startup globali (2017). Fonte: (Pham, 2017).

Le opportunità menzionate in precedenza sono legate alla proposta da parte del professor Pham di cogliere gli accordi sul libero scambio per aumentare la proporzione di vendita di materiale locale. Una raccomandazione è anche quella di muoversi da una strategia orientata all'export a una orientata al consumo locale.

In generale, facendo riferimento all'analisi dei dati, la gestione della supply chain nell'industria dell'apparel in Vietnam sta affrontando 2 problemi rilevanti: alti costi di logistica e bassi investimenti in R&S. Oltre a tutto ciò, vi sono dei fattori rischio che influenzano il SCM legati all'offerta, manifattura, domanda, logistica, informazione e sviluppo del business. Alcune raccomandazioni da parte del professor Pham per combattere tali problematiche sono: incoraggiare una applicazione più frequente di ICT, costruire un collegamento più forte tra i business nella *supply chain*, aumentare la proporzione di vendita di materiale locale, cambiare la strategia generale verso una strategia di consumo interno, anziché focalizzarsi sull'export (Pham, 2017).

Bibliografia

1. Accetturo A. e Giunta A. (2013), *Global Value Chains and the Great Recession: Evidence from Italian and German Firms*, Mimeo. Pp: 4-9.
2. Agostino M., Giunta A., Nugent J.B., Scalera D., Trivieri F. (2014). *The Importance of Being a Capable Supplier. Italian Industrial Firms in Global Value Chains*. International Small Business Journal. Volume 34. Pp: 30-34.
3. Amit R., Schoemaker P. J. H. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal. Volume 18. Pp: 33–46.
4. Armani, sito ufficiale. *Armani Community*. Armani.
<https://www.armani.com/experience/it/corporate/social-responsibility/community/>
5. Armani, sito ufficiale. *Responsabilità sociale: Ambiente*. Armani.
<https://www.armani.com/experience/it/corporate/social-responsibility/environment/>
6. Armani, sito ufficiale. *Codice di Condotta Ambientale-Armani*. Armani.
<https://www.armani.com/cloud/armanif31wp/uploads/2017/10/Armani-Environmental-Code-of-Conduct1-WEB.pdf>
7. Armani, sito ufficiale. *Codice di Condotta Sociale-Armani*. Armani.
<https://www.armani.com/cloud/armanif31wp/uploads/2017/12/Armani-Social-Code-of-Conduct1-WEB.pdf>
8. Baldwin C., Clark K. (2000). *Design Rules*. Cambridge, MA: MIT Press. Volume 8. Pp: 25-28.
9. Bronzini R., Cannari L., Staderini A. et al. (2013). *L'industria meridionale e la crisi, Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, n.314.
10. Calantone R. J., Stanko M. A. (2007). *Drivers of outsourced innovation: an exploratory study*. Journal of Product Innovation Management. Volume 36. Pp: 230–241.
11. Cao L. (2002). *Corporate and product identity in the post national economy: rethinking U.S. trade laws*. California Law Review. Volume 90. Pp: 401–484.
12. Capua P. (2015). *Moda e tessile, il Mezzogiorno che innova e produce*. Repubblica-Economia e Finanza:
https://www.repubblica.it/economia/2015/05/23/news/filiera_moda_abbigliamento_sud_italia-115060965/

13. Carli A. (2019). *Italia-Cina, i contenuti del Memorandum e i 29 accordi per (almeno) sette miliardi di euro*. Il Sole 24 Ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2019-03-22/italia-cina-contenuti-memorandum-e-trenta-accordi-almeno-sette-miliardi-euro--143536.shtml?uuid=ABPvc3gB>
14. Civardi A. *Il settore dei tessuti, tra made in Italy e mercato globale, uno studio sociologico per l'internazionalizzazione*. Tesi di dottorato Eureka. Pp: 13-18, 53-63, 68-79.
15. Coase R. H. (1937). *The nature of the firm*. Economical New Series. Pp: 386–405.
16. Comitato Leonardo, sito ufficiale (2014). *Made in Italy e grandi mercati, ritorno al futuro*. Comitato Leonardo <https://www.comitatoleonardo.it/it/attivita/made-in-italy-e-grandi-mercati-ritorno-al-futuro/>
17. Christopherson S., Storper M. (1989). *The effects of flexible specialization on industrial politics and the labor market: the motion picture industry*. Industrial & Labor Relations Review. Volume 42. Pp: 331–347.
18. Dansero E., Caldera G. (2012). *Contributo al I Rapporto Green Economy, Ires Piemonte. Green economy e tessile: chi passa per la cruna dell'ago?* Università degli studi di Torino. Pp: 2-8.
19. De Ceglia V. (2013). *Industrie sostenibili Asia meglio dell'Europa il fattore green sinonimo di successo*. Repubblica: https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/11/11/news/industrie_sostenibili_asia_meglio_delleuropa_il_fattore_green_sinonimo_d_i_successo-70707002/
20. D'Ercole M., Rosa G. (1995) *Tessile, Industria*. Treccani. http://www.treccani.it/enciclopedia/industria-tessile_%28Enciclopedia-Italiana%29/.
21. Di Tommaso M.R., Rubini L. (2012) *Made in Italy*. Treccani. http://www.treccani.it/enciclopedia/made-in-italy_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
22. Dolan C., Humphrey, J. (2000). *Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry*, Journal of Development Studies. Volume 46. Pp: 147–76.
23. Educarsi al futuro, sito ufficiale. *Storia dell'inquinamento*. Educarsi al futuro: http://www.educarsialfuturo.it/pdf/Storia_inquinamento.pdf. P: 1.
24. Esposito G. (2005). *Made in Italy e reti di fiducia, per una politica di promozione all'estero*. Franco Angeli. P: 12.
25. Everatt D., Tsai T., Cheng B. (1999). *The Acer Group's China manufacturing decision*. Version A. Ivey Case Series #9A99M009, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario. Pp: 13-15.

26. Federico S. (2010). *Outsourcing versus Integration at Home or Abroad and Firm Heterogeneity*, *Empirica*. Pp: 37, 47-63.
27. Gereffi G., J. H. (2005). *The governance of global value chains*. *Review of International Political Economy*. Volume 26. Pp: 79-100.
28. Gereffi G., Memedovic O. (2003). *The global apparel value chain: What prospects for upgrading by developing countries*. United Nations Industrial Development Organization. P: 36.
29. Gereffi G., & Fernandez-Stark K. (2011). *Global value chain analysis: a primertark*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). Pp: 3-8, 12-14, 29-30.
30. Gereffi G. (1994). *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks*. Praeger. Pp. 95–122.
31. Giunta A. (2014). *L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto Ice 2013-14*. Istituto nazionale per il commercio estero. Pp: 351-354.
32. Guariglia A. (2008). *L'evoluzione del regime degli scambi nel commercio internazionale agroalimentare: dal GATT alla WTO*. Università di Salerno.
http://elea.unisa.it/bitstream/handle/10556/1659/3.202_Guariglia_L_evoluzione_del_regime_degli_s_cambi_nel_commercio_internazionale_agroalimentare_dal_GATT_alla_Wto.pdf;jsessionid=5C55B B785B5D3A44EBD9EA3E77B8B015?sequence=1.
33. Fortunati L., Danese E. (2005). *Manuale di sociologia, comunicazione e cultura della moda. Volume 3, Il made in Italy*. Maltemi. Pp: 10-44, 7-8.
34. Il tuo salario, sito ufficiale. *Stipendio minimo in Italia, 2019*. ITuoSalario.
<https://iltuosalario.it/stipendio/salariominimo/tessili>
35. Inflation.eu, sito ufficiale. *Inflazione storica India*. Inflation.eu. <https://it.inflation.eu/tassi-di-inflazione/india/inflazione-storica/cpi-inflazione-india.aspx>
36. Kotabe M., Parente R., Murray J. (2007) *Antecedents and outcomes of modular production in the Brazilian automobile industry: a grounded theory approach*. *Journal of International Business Studies*. Volume 45. Pp: 84–106.
37. Langlois R., Robertson, P. (1995). *Firms, Markets and Economic Change*. Routledge. Pp: 12-30.
38. Leenders M., Wierenga B. (2002) *The effectiveness of different mechanisms for integrating marketing and R&D*. *Journal of Product Innovation Management*. Volume 19. Pp: 305–317.
39. Limone, E. (2018). *Moda sostenibile: l'esempio virtuoso di Giorgio Armani*. Daily Best.
<https://www.dailybest.it/society/moda-sostenibile-lesempio-virtuoso-di-giorgio-armani/>

40. Magretta, J. (1998) *House, Global and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style – An Interview with Victor Fung*, Harvard Business Review. Volume 78. Pp: 103–40.
41. Maskell P., Malmberg, A. (1999) *Localised Learning and Industrial Competitiveness*. Cambridge Journal of Economics. Volume 42. Pp: 167–85.
42. Maskell P., Lorenzen, M. (2004) *The cluster as market organization*. Urban Studies. Pp: 991–1009.
43. Maugeri V., Paffumi A. (2015). *Storia della moda e del costume*. Calderini. Pagine: 3-21.
44. Menkhoff T. (1992) *Xinyong or How to Trust? Chinese Non-Contractual Business Relations and Social Structure: The Singapore Case*. Internationales Asienforum. Pp: 261–88.
45. Merli A. (2019). *Boselli, "L'Italia deve aprirsi di più alla Cina"*. Milano Finanza : <https://www.milanofinanza.it/news/boselli-l-italia-deve-aprirsi-di-piu-alla-cina-201903201645552570>
46. Micelli S. (2011). *Futuro artigiano L'innovazione nelle mani degli italiani*. Marsilio. Pagine: 55-61.
47. Mudambi R. (2008). *Location, control and innovation in knowledgeintensive industries*. Journal of Economic Geography. Volume 8. Pp: 699-725.
48. Pasetto A., Sylos Labini S. (2001). *Occupazione e specializzazione commerciale nell'industria manifatturiera in Italia e nelle regioni dal 1951 al 1996*. Quaderni Svimez. Volume 3. Pp: 28-35.
49. Pinault F.-H. (2012). *Convegno Pambianco: Pinault, "il made in Italy, un ecosistema fragile da proteggere e sostenere"*. Pambianconews. <https://www.pambianconews.com/2012/11/06/pinault-si-al-lusso-cinese-ma-non-di-pret-a-porter-e-pelletteria-111171/>
50. Pham Q. T. (2017). *SCM of Apparel Industry in Vietnam: problems and opportunities*. Research Gate. Volume 2. https://www.researchgate.net/publication/328781223_Supply_Chain_Management_of_Apparel_Industry_in_Vietnam_problems_opportunities Pp: 3-22.
51. Pira M. (2018). *L'evoluzione del (costo del) lavoro*. Lincmagazine. Volume 2. <https://www.lincmagazine.it/2018/01/19/evoluzione-costo-lavoro/>
52. Pira M. (2019). *Memorandum Italia Cina*. Skytg24 Economia. <https://tg24.sky.it/economia/2019/03/15/memorandum-italia-cina.html>
53. Razzolini T., Vannoni D. (2011). *Export premia and subcontracting discount: Passive strategies and performance in domestic and foreign markets*. World Economy. Volume 42. Pp: 984–1013.
54. Ricketts M. J. (2002). *The Economics of Business Enterprise*. Cheltenham: Edward Elgar. Pp: 2-8.

55. Rivoli P. (2014). *The Travels of a T-shirt in the Global Economy*. John Wiley & Sons Inc. Pp: 7-11.
56. Sacchi M.S. (2017). *Giorgio Armani: «Ho messo il gruppo in sicurezza (per crescere ancora)»*. Il Corriere. https://www.corriere.it/economia/leconomia/17_ottobre_20/giorgio-armani-ho-messo-gruppo-sicurezza-per-crescere-ancora-l-economia-oggi-gratis-edicola-ef735a66-b5b5-11e7-8b79-fd2501a89a96.shtml
57. Salvioli L. (2019). *Perché l'Italia vuole l'accordo con la Cina, spiegato in 4 grafici*. Progressisti lombardi: <http://www.progressistilombardi.org/single-post/2019/03/24/Perch%C3%A9-l%E2%80%99Italia-vuole-l%E2%80%99accordo-con-la-Cina-spiegato-in-4-grafici>
58. Schilling, M. A., Steensma H. K. (2001). *The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis*, Academy of Management Journal. Volume 13. Pp: 1149–68.
59. Schmitz H., Knorringa, P. (2000). *Learning from Global Buyers*, Journal of Development Studies. Volume 38. Pp: 177–205.
60. Schumpeter J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Volume 5. Pp: 1-3.
61. Smakman F. (2003). *Local Industry in Global Networks: Changing Competiveness, Corporate Strategies and Pathways of Development in Singapore and Malaysia's Garment Industry*. Utrecht University. Pp: 24-49.
62. Storper M., Scott A. (1988). *The Geographical Foundations and Social Regulation of Flexible Production Complexes*, in J. Wolch, M. Dear, *The Power of Geography*, Boston: Allen and Unwin. Pp. 21–40.
63. Secchi R. (2012). *Supply Chain Management e made in Italy*. Egea spa. Pp: 1- 3.
64. Sistema moda Italia, sito ufficiale (2016). *Sostenibilità nell'industria tessile-abbigliamento-moda*. Sistema moda Italia: <https://www.sistemamodaitalia.com/it/sostenibilita#>
65. Solbiati P. M. (2014). *Quale ruolo per il «made in Italy» nelle catene globali del valore? «Le esigenze dei clienti confezionisti e i punti di forza del Distretto di Como nel Made in Italy»*. Liuc. Pp: 17-20.
66. Stramezzi F. (2012). *The Italian fashion industry. Analisi di un mercato risorsa in tempo di crisi*. Tesi di laurea. Università Ca' Foscari di Venezia . Pp: 25-27.
67. Sturgeon T. (2002). *Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization*. Industrial and Corporate Change. Volume 11. Pp: 451–96.

68. Storper M. (1995) *The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later*. European Urban and Regional Studies. Volume 4. Pp: 191–221.
69. Sustainable cotton ranking, sito ufficiale (2016). *Market Update*. Sustainable cotton ranking <https://www.sustainablecottonranking.org/market-update>
70. Teece D. J. (1998). *Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for knowhow and intangible assets*. California Management Review. Volume 40. Pp: 55–79.
71. Tipà I. (2019). *Italia e Cina: sì all'intesa sulla Nuova Via della Seta*. Sicurezza internazionale. <http://sicurezzainternazionale.luiss.it/2019/03/24/italia-cina-si-allintesa-sulla-nuova-via-della-seta/>
72. Ulrich K. T. (1995) *The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm*. Research Policy. Pp: 419-440.
73. Vernon R. (1966). *International investment and international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics. Volume 110. Pp: 190–207.
74. Wernerfelt B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal. Volume 5. Pp: 171–180.
75. Williamson O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press. Volume 75. Pp: 2-5.
76. Williamson O. (1983). *Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange*. American Economic Review. Volume 9. Pp: 519–40.
77. Winter S. (2003). *Understanding dynamic capabilities*. Strategic Management Journal. Volume 22. Pp: 991–995.
78. World economic forum (2016). *Enabling Trade Unlocking the Potential of Mexico and Vietnam*. World economic forum. Pp: 19-21.
79. Yoffie D. (1991) *Case #391238*. Boston: Harvard Business School Press. Pp: 12-34.

Sitografia

www.armani.com

www.repubblica.it

www.ilsole24ore.com

www.comitatoleonardo.it

www.corriere.it

www.treccani.it

www.elea.unisa.it

www.iltuosalario.it

www.dailybest.it

www.milanofinanza.it

www.researchgate.net

www.pambianconews.com

www.lincmagazine.it

www.tg24.sky.it

www.raistoria.rai.it

www.progressistilombardi.org

www.sistemamodaitalia.com

www.educarsialfuturo.it

www.sustainablecottonranking.org

www.sicurezzainternazionale.luiss.it