



" QUANTO CI COSTA LA CORSA AL LOW COST. ":

- *Il fenomeno delocalizzazione.*
- *La politica delle grandi centrali d'acquisto della distribuzione e l'impatto sulla economia locale .*
- *L'indagine ha preso in esame tre settori economici dell'Emilia Romagna : L'agricoltura e l'industria di trasformazione alimentare, il tessile abbigliamento, gli elettrodomestici*

Rapporto Federconsumatori

A cura di
Francesco Garibaldi (coordinatore)
Daniela Freddi
Stefano Gallo
Luca Romaniello

Gennaio 2012

Gennaio 2012	1
Il contesto generale (Francesco Garibaldi)	4
Gli elettrodomestici bianchi (Francesco Garibaldi)	11
	11
L'abbigliamento (Daniela Freddi)	13
Alcune specificità della fascia alta	20
Strategie di brand e delocalizzazione produttiva nel distretto dell'abbigliamento di Carpi negli ultimi dieci anni. I casi Liu-Jo e Champion Europe (Stefano Gallo)	31
Il settore agroalimentare: tendenze generali (Francesco Garibaldi)	67
Il settore agroalimentare e la sua filiera: l'Emilia Romagna (Luca Romaniello)	70
Dei diversi rapporti di forza degli attori economici nel settore agro alimentare. Interventi istituzionali dell'attore pubblico e tentativi di riposizionamento strategico.	76
Il caso Apofruit. Il ruolo delle Organizzazioni dei Produttori.	81
Il ruolo delle Organizzazioni Interprofessionali. Il distretto del pomodoro di Parma.	83
L'accordo Barilla di filiera sul grano duro.	85
La pressione della Gdo: private label e promozioni. La risposta nella ricerca di differenziazione dell'azienda di marca.	88
Il problema delle promozioni come costante.	92
La ricerca in Granarolo di canali distributivi propri come risposta strategica.	93
Considerazioni conclusive (Francesco Garibaldi)	99

Il capitolo sull'abbigliamento è opera di Daniela Freddi

Il capitolo *Strategie di brand e delocalizzazione produttiva nel distretto dell'abbigliamento di Carpi negli ultimi dieci anni. I casi Liu-Jo e Champion Europe* è opera di Stefano Gallo

Il capitolo sul settore agroalimentare è opera di Luca Romaniello

Le restanti parti sono opera di Francesco Garibaldo

Questo rapporto analizza le filiere produttive e le catene del valore di tre settori, l'abbigliamento, gli elettrodomestici bianchi, e il sistema agroalimentare, in Emilia Romagna. Nel sistema agroalimentare ci si è focalizzati sulle seguenti filiere: cereali, latte, Parmigiano-Reggiano, ortofrutta. L'analisi ha come principale scopo quello di comprendere il peso di ogni segmento della catena del valore ed in specifico i ruoli di potere di ciascuno nella determinazione del prezzo finale al consumatore e della ripartizione dei costi e dei ricavi. Particolare attenzione, nella parte finale di ogni catena è data al ruolo della grande distribuzione organizzata (GDO). Le fonti utilizzate sono state da un lato le ricerche già effettuate e le banche dati disponibili e dall'altro un insieme di interviste agli attori delle filiere e a alcuni esperti in particolare nel settore agroalimentare, dell'abbigliamento e degli elettrodomestici.

Il contesto generale (Francesco Garibaldi)

La ricerca è avvenuta nel mezzo della più grave crisi economica e finanziaria dal 1929; diciamo “ nel mezzo” poiché essa, infatti, iniziata nel 2007 non è ancora conclusa e specificatamente in Europa e in Italia sta iniziando una nuova fase recessiva di cui non si conosce ancora un esito certo.

Le conseguenze della crisi che interessano direttamente la ricerca riguardano in primo luogo il calo del potere di acquisto delle famiglie, calo peraltro in corso da molto tempo nel quadro di un generale e significativo spostamento delle quote di reddito nazionale a sfavore del lavoro dipendente. La crisi e le conseguenti ricadute occupazionali hanno generato, oltre agli effetti diretti, un crescente allarme sul futuro inducendo le famiglie a un forte calo dei consumi che ad esempio la GDO registra da alcuni anni e che si è accentuato nel corso del 2011. Gli effetti di tale calo non toccano solo la GDO ma le attività commerciali in genere e tutti i tre settori da noi indagati. Si determina così il rischio che si inneschino, in special modo nei settori industriali, dei circuiti viziosi basati sulla seguente sequenza: calo della domanda, calo della produzione, calo della produttività degli impianti, ricerca di strategie produttive basate sulla riduzione continua dei costi, processi di riduzione del personale e di delocalizzazione produttiva, ulteriore calo dell'occupazione e dei redditi, ulteriore calo della domanda, ecc.

In secondo luogo la crisi ha accelerato dei processi di lungo periodo di riorganizzazione economica dell'Unione Europea e dell'economia mondiale.

Tra questi processi va messo in evidenza, per quanto riguarda l'Unione Europea (UE), un processo iniziato dalla metà degli anni novanta di redistribuzione delle attività manifatturiere all'interno dell'Europa a 27 e di delocalizzazione extraeuropea; tale processo riguarda particolarmente quei processi manifatturieri, quali quelli degli elettrodomestici bianchi, che sono stati oggetto di un processo di “banalizzazione”, quello che in inglese si chiama “*commodification*”, la trasformazione cioè in merci per le quali le differenze qualitative si assottigliano sino a scomparire e vengono trattate come volumi piuttosto che come specifiche unità; si compra, in conclusione, un frigorifero o una lavatrice che abbiano determinate prestazioni e le diverse marche appaiono sempre più intercambiabili l'un l'altra. L'effetto del processo di *commodification* è la forte riduzione dei margini di utile, l'estrema standardizzazione dei processi e la riduzione della barriera all'ingresso per nuovi produttori; come vedremo altri fattori legati al

commercio internazionale, al ruolo della GDO e ai processi di ristrutturazione industriale intervengono a complicare il quadro. Processi analoghi sono avvenuti nel settore cosiddetto TAC, cioè del tessile, abbigliamento e calzaturiero, ma in tali casi il mercato, come vedremo, si è fortemente segmentato seguendo l'effetto moda e determinando quindi la coesistenza di significative quote di mercato non oggetto della *commodification*, accanto ad altre che ne sono state pienamente colpite; il ruolo della GDO è in questo settore minore mentre crescono nuove forme commerciali. Questo, infine, è il settore dove più forte è il processo di delocalizzazione produttiva extraeuropea. Le filiere agroalimentari sono caratterizzate, come vedremo, da una forte disparità, nella catena del valore, tra il peso delle attività agricole e le altre di conservazione e trasformazione. Un ruolo molto rilevante è quello della GDO.

Per la comprensione delle dinamiche regionali dei settori analizzati occorre prestare attenzione ad alcune dinamiche internazionali.

In primo luogo la crescita della domanda di energia, cibo, acqua e metalli dovuta alla crescita economica dei cosiddetti paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) che hanno bisogno di costruire infrastrutture e alimentare i processi manifatturieri, da un lato, e vedono l'emersione di una nuova classe medio alta di consumatori che consumano più energia e che modificano la dieta tradizionale con un più alto contenuto di calorie e, in Asia, un maggiore consumo di carne. Di questa tendenza fa parte la spinta a una crescita, in questi paesi, di una nuova domanda di beni di consumo che pur riguardando una minoranza della popolazione rappresentano, in termini assoluti, una domanda consistente dato il livello della popolazione di quei paesi.

La domanda di infrastrutture, tra queste la costruzione di strade per l'uso sempre più diffuso dell'automobile, porta a un crescente consumo del suolo che in Cina equivale alla superficie di 1,5 Chicago/anno e in India di 1 Chicago/anno.

La pressione demografica e il consumo del suolo spingono a rendere sempre più acuto il problema di garantire terre coltivabili per alimentare la popolazione e ciò sta determinando una corsa all'accaparramento da parte degli stati, tra questi spicca la Cina, di terre coltivabili, ad esempio in Africa: è il cosiddetto *land grabbing*¹.

La preoccupazione per la disponibilità di cibo, già da adesso e nei prossimi decenni, ha che fare con tre fenomeni tra loro correlati che riguardano anche la UE.

Il primo è la capacità del settore agricolo di produrre cibo a sufficienza seguendo la curva di crescita della popolazione; il secondo è la capacità, in

¹ www.ifad.org/pub/land/land_grab.pdf

larga parte del mondo, di garantire alla parte più povera della popolazione cibo in quantità sufficiente e di buona qualità, cosa resa sempre più difficile dai processi di finanziarizzazione avvenuti nel settore delle materie prime alimentari e dalla continua crescita dei costi dell'energia necessaria per le attività agricole, il terzo è la crescente incentivazione all'uso di terre coltivabili per produrre bio carburanti al posto di derrate alimentari. La risposta prevalente a questa preoccupazione, oltre al *land grabbing*, è di tipo tecnologico; tendenza che oltre a mettere in pericolo la biodiversità, aggiunge un'ulteriore pressione sui costi poiché l'uso massiccio di tecnologie significa una crescita dell'utilizzo di conoscenze coperte da diritti di proprietà intellettuale e il rischio di ulteriori processi di finanziarizzazione e di costruzione di oligopoli che controllano il mercato.

La UE sta conoscendo, a differenza dei paesi BRIC, una diminuzione della popolazione, non compensata dai flussi immigratori, particolarmente acuta in Germania.

I fenomeni prima elencati e riferiti ai paesi BRIC, congiuntamente ai processi di finanziarizzazione hanno determinato un lungo ciclo – il cosiddetto super-ciclo – delle materie prime (*commodities*) che hanno conosciuto una dinamica prevalente di crescita del loro prezzo di mercato, in un contesto di alta volatilità. Il grano ad esempio è cresciuto del 35,4% nel 2007, del 29,1% nel 2008 per poi calare del 28,9% nel 2009 e tornare a crescere del 41,3% nel 2011, anno nel quale tutte le materie prime alimentari sono cresciute mediamente del 26,3%. Il petrolio Brent, nel frattempo, è passato da 72,71 dollari al barile a 111,01 nel 2011.² Le previsioni del ciclo delle *commodities* diverse dal petrolio per il 2012 sono di un calo generalizzato anche nel settore alimentare.

La finanziarizzazione

Il mondo delle *commodities* ha conosciuto un processo rilevante di finanziarizzazione.

La natura stessa delle *commodities*, cioè quella di merci che si vendono in volume ha favorito sin dall'800 la nascita di borse merci nazionali e internazionali; lo scopo di queste borse era la riduzione del rischio, ineliminabile in particolar modo in alcune di queste, legato alla stagionalità e al clima, come quelle alimentari e quello di altre il cui commercio, a causa della loro distribuzione geografica, dipende largamente dagli equilibri internazionali, come il petrolio o i metalli rari. Le borse consentivano la stipula di contratti per il commercio futuro di prodotti non ancora fisicamente disponibili; alla fine o il compratore o il venditore avrebbe

² Global forecasting service dell'Economist Intelligence Unit (EIU.) Febbraio 2012.

perso qualcosa in termini monetari ma guadagnato qualcosa in termini di certezza di quanto si poteva aspettare.

La finanziarizzazione consiste nel disaccoppiamento dei processi fisici, comprare una quantità specifica di grano o di petrolio, da quelli finanziari: lo scopo non è più quello di commerciare degli oggetti fisici ma di usarli come pretesto per scommettere del denaro su cosa accadrà. A tal punto è così che il volume di denaro formalmente connesso a questi processi fisici supera di gran lunga, moltiplica anzi, il valore massimo possibile delle vere quantità fisiche sottostanti. Si determina così una situazione nella quale alle incertezze materiali si aggiungono vere e proprie manovre speculative, come è accaduto nel 2008, che quando riguardano le derrate alimentari di base, quelle cioè che forniscono il cibo, alle parti più povere delle popolazioni, determinano immediatamente gravi crisi alimentari che non dipendono dalla scarsità fisica dei prodotti ma dalla loro inaccessibilità sociale, dipendente dal prezzo. Dei prodotti agricoli da noi analizzati quello più sensibile a tali processi è ovviamente il grano.

La speculazione è nei fatti prima che nelle intenzioni. Molti investitori istituzionali, come i fondi pensione degli USA, di fronte alla crisi e al crollo dei valori di borsa hanno diversificato i loro investimenti nelle commodities agricole; si tratta di decine di miliardi di dollari che potrebbero salire vertiginosamente. I mercati agricoli sono piccoli, rispetto alle borse valori, e quindi somme che là sarebbero modeste qui sono relevantissime; secondo una testimonianza di fronte al congresso USA questi investitori controllano abbastanza “*future*” per fornire il grano necessario agli USA per due anni. Una così forte domanda non può che trascinare i prezzi in alto; e la domanda non nasce da ragioni legate all'effettivo consumo, ma da considerazioni solo finanziarie. I “*future*” infatti sono contratti rivolti al futuro che raramente prevedono l'effettiva consegna del prodotto. Nel passato questi contratti, nel caso delle *commodities* alimentari, erano fortemente regolati per prevenire speculazioni; era ad esempio, negli USA, definito un limite alle quantità che un agente non-commerciale, cioè finanziario, estraneo al settore alimentare, poteva acquistare di generi quali il grano, la soia, il cotone, l'orzo, ecc.

La deregolazione degli anni ottanta ha portato alla trasformazione formale dei contratti che prima erano considerati dei “*future*”, quindi regolati, a contratti “a termine” (*forward*) che non prevedono la effettiva consegna dei prodotti e che non sono regolati perché sono accordi non standardizzati fra privati o fra una società finanziaria e uno dei suoi clienti e sono trattati *over-the-counter*, fuori cioè dai circuiti formali. Si sono quindi aperte le porte alla possibilità per agenti non-commerciali di trattare quantità illimitate di prodotti senza che ciò comporti alcuno scambio fisico; una speculazione finanziaria, cioè, resa particolarmente appetibile dal fatto

che in questi contratti non si scambia del denaro se non che alla scadenza del contratto. Si stima che l'aumento di un punto percentuale nel prezzo degli alimenti porti 16 milioni di persone alla fame.

La GDO

La grande distribuzione organizzata consiste di una serie di catene commerciali con un unico marchio; le politiche commerciali, cioè le campagne di offerta e promozione lo sviluppo dei cosiddetti “private label” cioè dei marchi privati, nonché le campagne pubblicitarie, sono centralizzate, così come la scelta dei fornitori e gli acquisti. Infine la politica di prezzo è centralizzata anche essa.

La GDO, secondo la Federdistribuzione, pesava nel 2010 per il 58,1% contro il 29,4 dei negozi tradizionali: percentuale che sale al 71,6% negli alimentari (fresco e confezionato) e si riduce al 31,4% nel non alimentare³.

Le strutture distributive della GDO sono articolate in Ipermercati, superstore, supermercati, libero servizio, hard discount. Gli ipermercati hanno superfici superiori ai 4.500 mq, superstore dai 2.500 mq, supermercato dai 400 mq, libero servizio dai 100mq; l' hard discount è invece caratterizzato non dalla dimensione ma dal vendere in linea di massima prodotti non di marca.

Nell'alimentare, gli iper e i supermercati e superstore pesano per il 51,75 di tutta la catena distributiva; nell'alimentare i primi dieci gruppi rappresentano, in termini di fatturato del 2010, quasi il 72% di tutto il fatturato della GDO. I primi sei – nell'ordine: COOP Italia, CONAD, gruppo Auchan, Selex, Esse Lunga, gruppo Carefour – rappresentano il 56,6% e i primi tre il 33,8%. Il grado di concentrazione è basso rispetto ad altri paesi europei, come Inghilterra, Germania, Francia e Spagna, tutti con quote partire dal 55% per i primi tre gruppi. La Coop Italia con un fatturato di 15,3 miliardi di euro nel 2010 è 47ma nella classifica internazionale dominata da Wal-Mart con 316 miliardi, cioè più di 20 volte. Le aziende si raggruppano poi per centrali di acquisto al fine di aumentare il loro poter contrattuale; nelle centrali non passano “gli acquisti relativi ai prodotti a marchio privato, ai prodotti di “primo prezzo”, alla gran parte dei prodotti freschi, ai prodotti locali, alla maggioranza dei prodotti non alimentari.”⁴

Nel non alimentare accanto agli iper e super si sono sviluppate le grandi

³ http://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=quote%20di%20mercato%20della%20gdo%20in%20italia&source=web&cd=1&ved=0CDYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.federdistribuzione.it%2Fstudi_ricerche%2Ffiles%2FMappa_Distributiva.pdf&ei=8vpET_GeAcKDO6d2KUC&usq=AFQjCNEj1HBxAJqB5u93QgNsLoz1mKJ6ig&sig2=BkYBCrMg2WEv58I4RKiPJQ

⁴ Federdistribuzione

superfici sia specializzate che non, da Conbipel a Media World a Decathlon, Zara, H&M, ed esse coprono quasi il 36% del mercato. Nel comparto non alimentare le voci più rilevanti sono il settore TAC e l'arredo e casalinghi con quasi il 50%, nel 2010, in leggero calo sul 2009.

La GDO è quindi una forza dominante il mercato nel settore alimentare, con una significativa concentrazione a favore degli iper e dei super, mentre, al suo interno, nel settore non alimentare il peso dei super e degli iper è modesto rispetto ai nuovi protagonisti delle grandi superfici specializzate che dominano nella vendita di alcune categorie di prodotti tra i quali gli elettrodomestici bianchi. Nel settore alimentare il costante calo dei consumi delle famiglie negli ultimi anni pone alla GDO una sfida strutturale che riguarda sia la sua articolazione distributiva per quanto concerne gli ipermercati, strutture molto costose con un tempo di ammortamento dell'investimento doppio rispetto a quelle più piccole, sia le politiche rispetto ai fornitori e l'asprezza della competizione interna al settore. La frenetica attività promozionale e lo sviluppo molto forte dei marchi privati sono chiaramente segni di questi problemi. Tutto ciò produce effetti crescenti sulla filiera produttiva.

I settori industriali.

Per comprendere cosa sta accadendo e cosa potrebbe accadere a breve in alcuni settori manifatturieri, come quello dell'elettrodomestico bianco, occorre comprendere quanto è accaduto dopo la creazione del mercato unico. I paesi della UE, prima a quindici e poi a ventisette membri, sono stati attraversati da un processo radicale di ristrutturazione industriale con lo scopo da parte di ciascuno dei protagonisti di acquisire fette crescenti di mercato nel nuovo mercato unico e di rafforzare la propria capacità competitiva sui mercati internazionali. Nessun settore manifatturiero è rimasto immune da questi processi; i settori da noi scelti, compresa la parte industriale del sistema agroalimentare, sono stati pesantemente coinvolti. La ristrutturazione si è realizzata lungo due direttrici contestuali e complementari.

La prima, particolarmente rilevante nell'industria alimentare è quella delle acquisizioni e fusioni societarie con lo scopo di controllare attraverso più marchi quote crescenti di mercato e di aumentare il potere contrattuale a monte verso i fornitori e a valle verso i canali distributivi. La seconda è quella della riorganizzazione della filiera produttiva con la creazione di reti di subfornitura, spesso organizzate a livelli tra loro gerarchizzati, che vengono distribuite nei paesi della UE e/o delocalizzate fuori dalla UE. I criteri di localizzazione e delocalizzazione sono in funzioni di molti fattori:

in primo luogo il costo e il grado di protezione giuridica e contrattuale del lavoro, come negli elettrodomestici; in secondo luogo la natura dei prodotti e i vincoli/opportunità della catena logistica, come in parte dell'industria dell'abbigliamento; in terzo luogo i vincoli legati all'esigenza di flessibilità e rapidità operativa, come in altra parte dell'industria dell'abbigliamento; ovviamente questi fattori possono coesistere simultaneamente in ogni settore a seconda del posizionamento della singola impresa o dello specifico segmento produttivo. Tra i criteri di localizzazione e delocalizzazione, nei settori da noi esaminati, quello della prossimità al mercato finale di sbocco dei prodotti ha un peso, quando lo ha, minore.

Gli elettrodomestici bianchi (Francesco Garibaldi)

I processi descritti per l'insieme dei settori industriali trovano qui una verifica estrema. Il settore ha, infatti, conosciuto una forte concentrazione basata sulle acquisizioni: i primi quattro produttori controllano più del 50% e i primi sette più del 70% del mercato europeo.

Si è inoltre sviluppata una rilevante filiera della subfornitura, sia nella UE a 27 che fuori sino in Cina, e si è progressivamente affermata una strategia basata sulla delocalizzazione degli impianti che producono la parte bassa della gamma in paesi a basso costo e a bassa protezione del lavoro individuati nei paesi dell'est europeo nuovi entranti nella UE a 27 e in Russia e Turchia. La strategia è radicale: non appena un prodotto per stare sul mercato ha bisogno di risparmi di costo incompatibili con l'insediamento nella vecchia UE a 15 lo si delocalizza a est e se anche tale soluzione non funzionasse lo si elimina dalla gamma dei prodotti. La situazione si aggrava ogni giorno e oggi l'esistenza stessa del settore in Italia appare a rischio. Gli elettrodomestici si distinguono per il contenuto tecnologico e di prestazione in gamma alta o *premium*, e gamma bassa e per il loro utilizzo in prodotti di “libera installazione” e prodotti da incasso.

I prodotti della gamma alta e quelli da incasso sono ancora prodotti in Italia, e nella vecchia UE a 15, poiché il loro margine di ritorno economico è più alto: il doppio di quelli della bassa per quelli della gamma alta, e sino a tre quattro volte per il settore *premium* che copre nicchie di mercato, come la Miele e la Bosch. I ritorni di quelli da incasso sono comunque migliori di quelli di gamma bassa poiché sono in genere acquistati dai mobiliere che, specialmente in Italia, sono medio piccoli e molto numerosi e quindi con un minore potere negoziale sul prezzo. La cosa non è possibile per quelli di gamma bassa a libera installazione, venduti in genere dalla grande distribuzione specializzata e in parte dalla GDO generalista; in questi casi infatti il potere di mercato è in mano alla distribuzione. In tutti i casi, con le eccezioni di alcuni mercati di nicchia, nessun produttore europeo può pensare di trasformarsi da un produttore di “volumi” ad uno che produce solo prodotti *premium* in quantità più modeste; si uscirebbe da una logica industriale. Ecco perché quindi i “due motori”, l'uno nell'a EU a 15 e uno nei nuovi entranti e nei paesi confinanti con la UE a est e a sud.

Ciò dipende da scelte fatte decenni fa dai produttori che sottovalutarono il peso della distribuzione nella realizzazione del valore del prodotto. Essi infatti sono stati tra i più colpiti dal processo di *commodification*, o

banalizzazione, prima descritto. La possibilità di guadagnare un margine sui concorrenti è legato a avanzamenti tecnologici del prodotto che, appena realizzati, vengono rapidamente acquisiti dai concorrenti, almeno tra i maggiori. L'innovazione più significativa e diffusa è quella dell'efficienza energetica, dovuta a stringenti regolamenti europei, seguita poi dalla silenziosità ed ultimamente dalla utilizzazione, nella gamma alta, dell'informatica come avviene ad esempio con la pesa automatica della biancheria e dalla correlata regolazione del volume dell'acqua da utilizzare. Questo inseguimento continuo viene percepito dal consumatore come una sostanziale equivalenza tra i prodotti, con le eccezioni delle nicchie di mercato, e quindi con la diffusione di meccanismi di scelta in cui prevale la casualità: ho usato il prodotto x di quella marca e funzionava bene, quella stessa marca fa anche il prodotto y e presuppongo che sia egualmente adeguato. Naturalmente chi per primo fornisce una prestazione nuova o migliore ha un immediato risultato di mercato positivo perché esce, finché dura la differenza, dal processo di *commodification*. Ad esempio il “santo graal” nella produzione delle lavatrici è la capacità di realizzarne una che oltre a lavare riesca, per effetto della scelta e regolazione dei motori, a fare asciugare il bucato, come in parte già avviene con quelle che hanno motori con un alto numero di giri.

La “grande distribuzione” specializzata e generalista ha pienamente colto le opportunità del processo di *commodification* in più modi, tutti con effetti disastrosi sui produttori. La stagnazione o diminuzione del potere di acquisto delle famiglie a reddito fisso ha scatenato in tutto il mondo, Europa compresa, la corsa sia all'indebitamento che, in particolar modo dopo la crisi, ai prezzi più bassi a prescindere dal valore del processo produttivo; gli attori principali della grande distribuzione si combattono con le promozioni e le vendite sottocosto e questo come dice uno degli intervistati “ ha sputtanato i prezzi” mettendo in difficoltà i produttori che a loro volta per acquisire ordini significativi spingono verso un risparmio continuo dei costi che penalizza la ricerca e le retribuzioni di chi lavora. La situazione si è ulteriormente aggravata con l'ingresso sul mercato europeo dei produttori coreani, come la Samsung, che non si accontentano più di coprire la gamma bassa ma stanno entrando nella gamma alta anche con innovazioni, come nel caso delle lavatrici. Questi produttori sono inoltre dei generalisti che hanno gamme che vanno dal televisore al tostapane e quindi possono fare offerte di un insieme di prodotti, uno dei quali può essere per un periodo di tempo venduto a puro costo di produzione. Inoltre l'essere dei generalisti produce una diversa percezione da parte del potenziale cliente verso il marchio: se ha acquistato un cellulare Samsung e ha funzionato bene allora dovendo scegliere un elettrodomestico vi è una probabilità alta che scelga la

stessa marca.

Le stesse strategie di delocalizzazione hanno dei limiti ben precisi dovuti sia al costo dei trasporti che supera quello del lavoro e quindi non consente di localizzare gli impianti su distanze intercontinentali e , ancora di più al problema della flessibilità, come accade in parte per l'industria dell'abbigliamento. La grande distribuzione infatti fa ordini a quindici giorni e ciò comporta dei precisi vincoli di localizzazione non solo per il produttore finale ma anche per una parte dei suoi fornitori. Non a caso le ristrutturazioni ultime dei grandi produttori europei si sono giocate sul recupero di cinquanta centesimi o di due o tre euro. Come riferito in una intervista una delle grandi imprese multinazionali ha concordato un processo di ristrutturazione per recuperare tra i 2 e i 3 euro di cui 50 centesimi derivanti da interventi sull'organizzazione del lavoro.

I costi di produzione infatti variano a seconda del prodotto e dei modelli. Nel caso delle lavatrici si va dai 200 euro ai 300 euro a seconda che sia la gamma bassa o quella alta con un premio per l'innovazione che non supera il 20% del totale. Nel caso dei congelatori a pozzetto si va da un po' meno di 200 a quasi 300 euro. Situazione analoga per i forni a gas.

Nel caso dei frigoriferi il costo del combinato varia sia rispetto alla natura della gamma che a seconda che sia piccolo o grande; nelle nostre interviste facendo riferimento a una produzione standard abbiamo trovato una variazione dai dai 160 -180 euro per quelli piccoli da incasso a 350 -400 per quelli grandi da incasso; attorno ai 220 euro per quelli a libera installazione.

I costi sono largamente dovuti ai materiali d'utilizzo; il costo del lavoro non supera il 15-16% secondo i prodotti. Va però notato il fatto che il costo del lavoro nei paesi dell'Est è inferiore a quello italiano del 40% il che fa sì che l'incidenza complessiva sia significativa; se si aggiunge poi il fatto che la tassazione in molti di questi paesi è attorno al 25% si comprende bene il rischio elevatissimo di delocalizzazione nel settore degli elettrodomestici.

L'abbigliamento (Daniela Freddi)

Le principali trasformazioni a livello globale

La filiera della moda è stata attraversata da profonde dinamiche di mutamento nel corso degli ultimi dieci anni, che qui ripercorriamo brevemente, rimandando ad apposite pubblicazioni sul tema per un

approfondimento⁵. Un recente studio condotto dall'Università Bocconi⁶ per conto della Commissione Europea ha calcolato che il valore commerciale del mercato globale dell'abbigliamento è di circa 1.100 miliardi di euro, dove l'Europa e gli Stati Uniti effettuano da soli il 55% del consumo totale. Il consumo pro capite nel mercato americano è tuttavia circa il 50% più alto della media europea. Tra il 2001 e il 2005 la crescita del consumo di abbigliamento è stata debole in Europa e la percentuale di spesa in abbigliamento sul totale della spesa in consumo è diminuita. In particolare, se l'incidenza della spesa in abbigliamento sul totale dei consumi nel 2000 era pari al 5,3%, nel 2004 questa è scesa al 4,8%.

Questo calo è stato generato in parte da un'accresciuta concorrenza con un'ampia rosa di prodotti di consumo e prodotti elettronici, in particolare legati alla casa e al tempo libero ed in parte ad una stagnazione dei prezzi dell'abbigliamento rispetto ad altri beni che genera un calo del valore consumato a fronte di quantità piuttosto stabili. La causa della stagnazione dei prezzi dell'abbigliamento può essere ricercata in ragioni di tipo macro-economico, così come nelle caratteristiche dell'industria nel complesso. Rispetto alle dinamiche macro-economiche, il lento sviluppo dell'economia europea degli ultimi anni, la crescita del cambio euro/\$, la liberalizzazione commerciale, la riorganizzazione e concentrazione a livello globale delle catene di fornitura e di distribuzione hanno portato ad una crescita sostanziale delle importazioni di abbigliamento nell'Unione Europea provenienti da produttori a basso costo localizzati in Paesi extra-UE. Per quanto riguarda le caratteristiche dell'industria nel complesso, la stagnazione dei prezzi può essere dovuta alla crescita di grandi imprese commerciali, come gli ipermercati e le catene specializzate, il cui potere di mercato consente di trarre vantaggio dalla liberalizzazione delle importazioni di abiti e riconfigurare le loro catene del valore su scala globale al fine di beneficiare dallo spostamento della produzione locale a importazioni *low cost*. Diverse analisi sul comportamento dei consumatori rispetto all'acquisto di abbigliamento sostengono che il successo delle grandi catene commerciali a basso costo sia dovuto a mutamenti nelle scelte dei consumatori che hanno ridotto la fedeltà ad uno o più *brand* e hanno accresciuto la tendenza a non acquistare a prezzo pieno ma attendere il periodo dei saldi.

⁵ Le tendenze qui illustrate sono state tratte da IRES Emilia-Romagna (2010), "Trasformazione o declino? Evoluzione e sviluppo del tessile-abbigliamento-calzaturiero in Emilia-Romagna", <http://www.ireser.it/index.php/it/topmenu-attivita/topmenu-pubblicazioni.html?view=publication&task=show&id=160b>

⁶ Questa sezione presenta una sintesi di alcuni risultati tratti da Bocconi, ESSEC Business School, Baker&McKenzie, "Business relations in the EU clothing chain: from industry to retail and distribution", Final Report 2007.

Tabella 1 - Principali esportatori di tessili: quota di esportazioni globali (%), 1980-2008

Paese	1980	1990	2000	2008
EU-27	nd	nd	36,1	32,1
Extra EU-27 exports	nd	nd	9,9	9,7
Cina	4,6	6,9	10,3	26,1
Stati Uniti	6,8	4,8	7,0	5,0
Repubblica di Corea	4,0	5,8	8,1	4,1
India	2,4	2,1	3,5	4,1
Turchia	0,6	1,4	2,3	3,8
Taipei	3,2	5,9	7,6	3,7
Giappone	9,3	5,6	4,5	2,9
Pakistan	1,6	2,6	2,9	2,9
Emirati Arabi Uniti	0,1	0,0	2,0	2,3
Indonesia	0,1	1,2	2,2	1,5
Tailandia	0,6	0,9	1,2	1,3
Messico	0,2	0,7	1,6	0,8
Canada	0,6	0,7	1,4	0,8
TOTALE	nd	nd	91,4	91,4

Fonte: WTO International Trade Statistics 2009

Tabella 2 - Principali esportatori di abbigliamento: quota di esportazioni globali (%), 1980-2008

Paese	1980	1990	2000	2008
Cina	4,0	8,9	18,2	33,2
EU-27	nd	nd	28,4	31,1
Extra EU-27 exports	nd	nd	6,6	7,7
Turchia	0,3	3,1	3,3	3,8
Bangladesh	0,0	0,6	2,6	3,0
India	1,7	2,3	3,0	3,0
Vietnam	nd	nd	0,9	2,5
Indonesia	0,2	1,5	2,4	1,7
Messico	0,0	0,5	4,4	1,4
Stati Uniti	3,1	2,4	4,4	1,2
Tailandia	0,7	2,6	1,9	1,2
Pakistan	0,3	0,9	1,1	1,1
Tunisia	0,8	1,0	1,1	1,0
Cambogia	nd	nd	0,5	1,0
Malesia	0,4	1,2	1,1	1,0
TOTALE	78,4	86,9

Fonte: WTO International Trade Statistics 2009

Secondo i dati rilasciati dall'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) tra il 2000 e il 2008 il commercio mondiale di tessili è cresciuto in media ogni anno del 6% raggiungendo un valore di 250 miliardi di dollari nel 2008, mentre quello di abbigliamento è aumentato mediamente dell'8% all'anno, raggiungendo un valore di 362 miliardi di dollari. Mentre la quota dell'UE-27 nel commercio mondiale di prodotti tessili è diminuita, passando, tra il 2000 e il 2008, dal 36,1% al 32,1%, l'Unione Europea mantiene ancora la posizione di leader nel commercio mondiale (Tabella 1). Diversamente, nel caso del commercio di prodotti di abbigliamento, l'UE-27 ha accresciuto la propria quota di esportazioni globali ma è stata superata dalla Cina, che detiene nel 2008 la posizione dominante (Tabella 2).

I dati Eurostat inoltre segnalano che nell'UE-27 le importazioni di tessile, abbigliamento e calzaturiero sono cresciute significativamente tra il 2004 e il 2008 a fronte di esportazioni stabili, andamento che ha causato un peggioramento della bilancia commerciale in tutti tre i comparti. Un altro aspetto di estremo interesse è che alcuni Paesi produttori *low cost* collocati fuori dall'Unione Europea come Cina, India e Bangladesh hanno accresciuto notevolmente la loro presenza nelle importazioni di tessile e abbigliamento dell'UE-27 a spese di fornitori tradizionali. Inoltre è bene precisare che la Cina ha incrementato la sua quota sul totale delle importazioni dell'UE in tutti i principali mercati dell'abbigliamento, sia geografici che merceologici. Tuttavia ricordiamo che il fenomeno della crescita della presenza cinese tra le importazioni di abbigliamento non riguarda solo l'Unione Europa, si è registrato un aumento notevolissimo anche in altri Paesi avanzati, ad esempio negli Stati Uniti la quota è più che raddoppiata nel periodo considerato. L'aumento delle importazioni dalla Cina ha toccato la maggior parte delle categorie di prodotto e sembra essere correlata al rapido calo dei prezzi delle importazioni. E' stato stimato infatti che negli ultimi dieci anni il prezzo medio delle importazioni di tessili e abbigliamento sia calato di oltre il 25%.

La crescita delle importazioni cinesi di pantaloni, magliette, camicie, maglioni è stata favorita dall'eliminazione delle quote commerciali. Storicamente le quote rendevano difficile per le imprese produttrici e commerciali di rifornirsi di beni intermedi o finiti in modo strategico. Non era infatti raro che imprese si rifornissero di beni intermedi o finiti da oltre venti Paesi differenti, dove spesso il tessuto e i prodotti provenivano da diversi continenti. Le decisioni relative al mantenimento di un determinato *time-to-market* non si sposavano con l'esistenza delle quote e come conseguenza portavano a processi di design del prodotto poco organizzati

strategicamente e all'utilizzo eccessivo del trasporto aereo per far fronte ad improvvisi cambiamenti nella moda. L'eliminazione delle quote ha reso liberi i *buyer* di acquistare tessuti e prodotti di abbigliamento ovunque nel mondo nella quantità desiderata, così come di rivenderli ovunque, se pure sempre soggetti a sistemi di tariffe nazionali, barriere non tariffarie e sistemi di tutela commerciale previsti dall'OMC.

Nel complesso, questi mutamenti hanno generato un processo di riposizionamento della rete mondiale di fornitura di prodotti tessili e di abbigliamento, favorendo una concentrazione prima non possibile. In particolare di questo processo ha beneficiato la Cina, caratterizzata da un'elevata produttività del lavoro che compensa salari che, seppur ben più bassi di quelli delle economie avanzate, non eguagliano quelli di altri Paesi come Bangladesh, Cambogia, India, Indonesia e Vietnam che però hanno una più bassa produttività del lavoro. Inoltre, in Cina il grado di integrazione verticale della produzione di abbigliamento è maggiore, consentendo quindi tempi e costi di assemblaggio dei prodotti intermedi più bassi. Da tempo la Cina è pronta per realizzare produzioni complete in quantità elevate e questo si rivela molto utile per le grandi imprese commerciali collocate negli Stati Uniti e in Europa che, date le quantità realizzate e distribuite nel mondo, tendono a cercare produttori di grandi dimensioni in grado di realizzare ampie quantità in tempi ristretti.

Questa organizzazione della produzione e del commercio è stata enfatizzata dall'adozione da parte di ipermercati e catene specializzate del cosiddetto "*lean retailing*". Il *lean retailing* mira ad avere continui e rapidi rifornimenti della merce in vendita, riducendo al minimo le scorte di magazzino, che possono divenire particolarmente onerose in un contesto di rapidissimi mutamenti delle scelte di consumo. Questa modalità organizzativa è stata favorita dall'introduzione di importanti innovazioni tecnologiche, in particolare del codice a barre e delle tecnologie ad esso correlate. L'utilizzo esteso del codice a barre ha consentito infatti la raccolta continua dei dati di vendita che, favorendo il monitoraggio costante dei prodotti venduti nei vari negozi e catene, permette una più rapida rifornimento dei negozi ma anche una più precisa previsione delle vendite.

Queste modalità organizzative sono utilizzate nei prodotti pronto moda, di fascia media e bassa, dove si è assistito ad una crescente integrazione verticale dalla produzione di tessile alla distribuzione dei prodotti di abbigliamento. Infatti, se per i prodotti a fascia alta il vantaggio competitivo è dato soprattutto dalla capacità di catturare ed influenzare i gusti del

consumatore, per i prodotti di fascia media e bassa il risparmio sui costi e la vendita di ampie quantità è di fondamentale importanza e per questi prodotti il distributore è diventato l'attore principale nella catena del valore, su cui esercita un controllo in progressiva crescita. Le grandi catene commerciali hanno infatti un consistente potere di mercato di cui beneficiano non solo nei confronti dei concorrenti e dei consumatori, ma anche della catena di fornitura.

Come la figura seguente illustra sinteticamente, in termini produttivi la catena di fornitura ha inizio con le fasi di lavorazione delle materie prime, per passare poi alla produzione e lavorazione dei tessuti e alla costruzione dei prodotti di abbigliamento, per terminare infine nella fase di distribuzione del prodotto e vendita. Tuttavia, questa catena assume una direzione differente se guardata in termini commerciali. Essa è infatti *demand pull*, ovvero trainata dalla richiesta dei consumatori, di cui in un sistema di *lean retailing*, vengono costantemente monitorate le scelte di acquisto. L'informazione raccolta dalle vendite forma quindi la base di che cosa deve essere prodotto e quando e, in molti casi, dove il livello di integrazione lungo la catena di fornitura è elevato, questa informazione fluisce direttamente dai centri commerciali fino alle aziende produttrici di tessili. Oltre alle imprese produttrici di tessile ed abbigliamento dobbiamo ricordare che tra le fasi che precedono i centri di distribuzione ci sono molte imprese che si occupano della logistica e dei flussi di pagamenti dove talvolta questi servizi sono forniti dall'impresa leader, oppure sono realizzati da imprese terze indipendenti.

Figura 1 - La catena di fornitura nel tessile e abbigliamento



Fonte: nostra elaborazione su Nordas (2004)

Negli Stati Uniti, dove questa modalità organizzativa ha trovato un'applicazione tra le più avanzate, i *lean retailers* forniscono i punti vendita ogni settimana. I dati sulle vendite vengono estrapolati ed analizzati nel corso del fine settimana al fine di mandare gli ordinativi per il rifornimento ai produttori al lunedì mattina. Il produttore ha generalmente

una settimana di tempo per preparare l'ordinativo nel suo complesso, di conseguenza i produttori tendono a mantenere scorte di magazzino molto più ampie del distributore, sebbene la dimensione delle scorte dipenda da vari fattori, in particolare dai tempi di produzione e dalla volatilità di mercato.

A differenza della fase distributiva, quella produttiva non è stata toccata da significative innovazioni tecnologiche negli anni più recenti e rimane una produzione tuttora fortemente *labour intensive*, in particolare nella fase della confezione, e per questa ragione la produzione si è gradualmente spostata in Paesi con costi del lavoro più bassi. Allo stesso tempo, le barriere all'entrata sul mercato dell'abbigliamento sono molto basse in quanto gli investimenti in capitale in queste fasi sono notevolmente ridotte e in numerosi Paesi parte della produzione viene svolta a casa del lavoratore. Questo elemento fa sì che il settore dell'abbigliamento rappresenti per molti Paesi poveri la possibilità di avviare un processo di sviluppo economico. Inoltre, come abbiamo illustrato in precedenza, i *lean retailers* hanno trasferito molte responsabilità e costi ai produttori, i quali hanno dovuto a loro volta cercare di ridurre i costi aumentando la produttività, riducendo i tempi di consegna, anche ricollocando la produzione in Paesi con basso costo del lavoro e trasferendo, anch'essi, alcuni costi a monte, sul settore tessile. Sebbene la frammentazione delle fasi di produzione, alla quale è legata una dispersione geografica, tocchi numerosi Paesi in via di sviluppo, è importante segnalare l'esistenza di notevoli differenze tra quanto accade tra i vari Stati.

Se pur distribuite su scala globale, le catene di fornitura possono essere altamente integrate e il prodotto finale può attraversare le frontiere molte volte prima di raggiungere il consumatore. Un'indicazione di questo viene fornita dall'indice di specializzazione verticale, che misura la quota di valore aggiunto estero contenuta nelle esportazioni di un paese, o detto in altri termini, i beni intermedi importati contenuti nelle esportazioni come espressi come quota sulle esportazioni totali.

Ad eccezione di Cina, India e Messico, molti Paesi in via di sviluppo hanno indici di specializzazione verticale delle esportazioni molto elevati ovvero, tra i prodotti che esportano, una quota molto elevata consiste in beni che subiscono lavorazioni nel paese ma le cui fasi precedenti vengono realizzate in altri Paesi. Grazie alle elevate dimensioni e quindi all'esistenza di un consistente mercato interno, Cina, India e Messico riescono a realizzare all'interno la quasi totalità delle fasi di lavorazioni dei prodotti che esportano. Anche i Paesi più sviluppati sono in simili condizioni, ovvero

con indici di specializzazione verticale più contenute, tuttavia per quanto riguarda l'Italia, questo è vero per il settore dell'abbigliamento ma non per quello del tessile. Per quanto riguarda l'industria del tessile, generalmente questa è maggiormente *capital intensive* di quella dell'abbigliamento e ha una maggiore presenza di lavoro specializzato. Rispetto all'abbigliamento, l'industria tessile ha tempi di produzione più elevati di quelli dell'abbigliamento e per questo è meno flessibile e le è più difficile modificare la produzione durante la stagione per adeguarsi ai gusti dei consumatori.

Alcune specificità della fascia alta

Sebbene le dinamiche appena descritte riguardino trasversalmente quasi tutte le tipologie di prodotto e fasce di mercato, esse sono soprattutto caratteristiche delle fasce medie e basse, mentre la fascia alta, in particolare se caratterizzata da un *brand* proprio e riconosciuto, presenta proprie specificità. Una recente ricerca condotta dall'Università di Ferrara (Poma et al., 2007), ricorda come il *brand* di un prodotto sia prevalentemente legato alla creatività e fama di uno stilista o di uno stile, tuttavia vi sono anche *brand* che distinguono una tipologia di prodotto o semplicemente lo standard di qualità offerto nel tempo da un'azienda. Nella stessa ricerca, in base ai risultati ottenuti, le imprese committenti con *brand* sono state distinte in quattro tipologie principali, in linea con le caratteristiche emerse: ***Brand Stilista; Brand no Store; Brand & Store; Brand Pronto Moda***⁷. Dal nostro punto di vista queste tipologie vogliono rappresentare soprattutto degli idealtipi, utili ai fini esplicativi e di sistematizzazione delle informazioni, mentre naturalmente esistono tipologie di imprese che non possono essere ricondotte esclusivamente ad una categoria singola ma che piuttosto si situano a cavallo tra due o più tipologie.

Ognuna di queste diverse tipologie di impresa applica strategie differenti in relazione ai clienti nonché all'organizzazione della catena di subfornitura. La prima tipologia individuata, il ***Brand Stilista***, è presente nel segmento dell'alta moda e identifica imprese che “*dettano la moda, organizzano sfilate personali, forniscono capi di abbigliamento a personaggi o attori importanti: sono affermate a livello internazionale e contribuiscono al rafforzamento del made in Italy*” (ibid. pag. 85). Queste imprese hanno da tempo abbandonato la dimensione artigianale e si sono trasformate in

⁷ Nella ricerca condotta da Poma et al. (2007), nel caso del pronto moda è stata omessa la distinzione tra Store e senza Store poichè la distinzione incide meno profondamente, rispetto alle collezioni, sull'organizzazione dell'outsourcing dell'impresa e perché, pur esistendo la tipologia Pronto Moda con *Brand* e catena di punti vendita, non è stata direttamente analizzata nel corso della ricerca.

gruppi, alcuni multinazionali. Sempre attraverso il loro *brand* è stata creata un'ampia gamma di accessori quali cinture, borse, portamonete, oppure profumi o creme. Questi prodotti, di qualità e valore aggiunto molto elevati, si vendono per mezzo del *brand* e al tempo stesso lo rafforzano, contribuendo a consegnare un'immagine di alta qualità. Tuttavia il dominio della fascia alta non è sufficiente per resistere ad un'accesa competizione e pertanto questi gruppi hanno progressivamente ampliato l'offerta di prodotti, con il proprio *brand* o con marchi paralleli, per presenziare diverse fasce di prezzo.

La seconda tipologia individuata è la ***Brand no Store*** ovvero un'impresa committente che opera nelle collezioni ma non è provvista di una catena di punti vendita. Queste imprese hanno attraversato maggiori criticità rispetto ad altre tipologie, perché sono prive di contatto diretto con il mercato e quindi della possibilità di monitorare e influenzare direttamente il consumatore. Inoltre, pur essendo presente in mercati della fascia alta nei quali compete con le imprese *Brand Stilista*, non può ambire a richiedere i prezzi praticati da quest'ultime. Il marchio di questa tipologia di imprese è sinonimo di reputazione, di prodotto confezionato con cura, di lavorazione di tessuti pregiati. Anch'essi sono prodotti "distintivi" associati ad un certo "effetto status" ma in tono minore rispetto alle imprese *Brand Stilista*.

La posizione della terza tipologia di impresa, la ***Brand & Store***, appare essere la migliore tra le possibili posizioni in quanto il margine di azione strategico è molto più ampio. Il *brand* dell'impresa non è legato all'impronta di un determinato stilista ma è invece collegato allo "stile" perseguito dall'impresa e il controllo di una catena di negozi consente il rafforzamento della propria identità agli occhi del consumatore. Le collezioni proposte sono riconoscibili in uno stile definito e il marchio si afferma facendo leva sia sui capi di abbigliamento che sui punti vendita, inoltre queste imprese possono disporre di un controllo diretto sulle vendite nonché sul monitoraggio delle stesse.

Infine, le imprese ***Brand Pronto Moda*** sono prevalentemente dominate dalla velocità. Queste imprese infatti "*stimolano incessantemente il mercato immettendo ininterrottamente nuovi modelli la cui varietà può anche raggiungere la cifra di ottanta modelli ogni due settimane, per produzioni quantitative totali, molto elevate*" (ibid. pag. 89). Per le imprese è cruciale percepire immediatamente gli orientamenti del mercato, sia sui modelli appena immessi che su quelli potenzialmente da produrre. Da qui emerge chiaramente come le informazioni sui gusti del consumatore siano

fondamentali e pertanto si comprende come sia determinante possedere una catena commerciale propria, come abbiamo messo in luce sopra in relazione all'organizzazione di *lean retailing*.

Naturalmente le scelte strategiche delle imprese, riassumibili nelle tipologie sopra elencate, hanno importanti ricadute sulla modalità di gestione della catena di fornitura e i fattori qualità, prezzo e tempistiche di produzione sono determinanti nelle scelte delle modalità organizzative da adottare.

Le imprese *Brand Stilista*, che operano sulla fascia alta, tendono a fare del *made in Italy* un elemento caratterizzante e distintivo, per questo mantengono in Italia una gran parte della produzione, spostandola al limite in laboratori localizzati nel Sud del Paese. Diversamente, la quasi totalità delle commesse delle imprese *Brand no Store* è rivolta verso i luoghi di produzione oltre i confini nazionali. *“A pochi e fidati laboratori locali commissionano la realizzazione del campionario che deve risultare di qualità superiore e realizzato velocemente in lotti molti piccoli. Per un laboratorio i margini di guadagno per la realizzazione del campionario sono molto risicati, in quanto le economie di scala sono inesistenti.”* (ibid. pag.97)

Per quanto riguarda le imprese *Brand & Store*, queste mantengono in Italia la produzione più complesse e a maggiore valore aggiunto, mentre si rivolgono ad imprese straniere per la realizzazione di abiti più semplici e standard. Infine, per quanto riguarda il pronto moda, se per queste imprese il fattore costo è fondamentale, spingendo quindi a spostare la produzione in Paesi con basso costo del lavoro, è anche vero che il fattore tempo è altrettanto importante. Pertanto, mentre è possibile delocalizzare la produzione di beni standard, i numerosi capi di abbigliamento realizzati in piccoli lotti e continuamente proposti ai negozianti, o ai clienti nel caso di pronto moda con *store*, devono essere prodotti a breve distanza rispetto all'impresa committente. *“Paradossalmente, nel pronto moda la produzione deve essere più programmata (giornalmente e nell'arco della settimana) della cosiddetta “produzione programmata” delle collezioni. Sei ambiti della catena produttiva devono risultare in perfetta sincronia: a) l'ambito della produzione di conoscenza (disegno dello stilista, modello con specifiche di taglio e disposizione ottimizzata delle singole parti sulla pezzatura); b) il taglio e il rifornimento del tessuto; c) la logistica di consegna e ritiro delle merci; d) la realizzazione dei lotti da parte dei laboratori; d) il sistema di pagamento dei subfornitori e l'incasso dai compratori; e) lo scarico immediato delle merci comprate per la programmazione dei nuovi lotti produttivi. Un'articolazione a flussi continui che si avvale di una rete di laboratori capaci di realizzare la grande varietà di lotti nei tempi*

straordinariamente ristretti reclamati dalla dinamicità del pronto moda e nel rispetto della puntualità inflessibile di consegna.” (ibid. pag. 104)

E' necessario mettere in luce tuttavia che anche nella fascia alta del mercato si sono verificati importanti mutamenti, sia nelle caratteristiche del mercato nel suo complesso che nella gestione della catena di fornitura, che ha portato la quota di produzione realizzata all'estero a crescere. Una recente ricerca condotta su Itierre, una holding con sede in Molise che gestisce e coordina la produzione e commercializzazione di capi di abbigliamento e accessori di marche di fascia alta tra cui Ferrè, Dolce & Gabbana, Just Cavalli e Versace, evidenzia che tra il 2001 e il 2005 la quota di abiti prodotta all'estero è stata in costante crescita, *passando dal 5% al 30%* (Testa et al., 2006). La ricerca rivela che il gruppo gestisce un'ampio *network* di fornitori responsabile di diverse mansioni e fasi produttive. Tuttora la Itierre mantiene un numero di fornitori stabili, con i quali ha costruito nel tempo una relazione duratura, tuttavia queste relazioni di lungo periodo sono andate progressivamente diminuendo e il ricambio tra fornitori è cresciuto. Questo mutamento è stato generato da un mercato moda sempre più caratterizzato da campionari stagionali molto diversi tra loro. *“Mentre il 40% del prodotto è destinato alla linea classica che non subisce cambiamenti sostanziali di tendenze, il restante prodotto è cambiato molto negli ultimi anni: è sceso il consumo di giubbotti mentre si sono diffuse le t-shirt in diversi modelli e i jeans che richiedono differenti metodologie produttive”* (Antonelli, pag. 47). Inoltre, *“è aumentata la profondità della gamma di prodotti realizzati, per cui ogni linea di marca è caratterizzata da molti diversi modelli prodotti in lotti di dimensioni limitate, di conseguenza se dieci anni fa ogni sub-fornitore contoterzista produceva dai 2.000 ai 3.000 capi, oggi un contratto è solitamente per circa 200 capi”* (ibid.). Come conseguenza la rete di subfornitori di Itierre si è arricchita in numero di fornitori di dimensioni però più contenute, in grado di lavorare su prodotti diversi contemporaneamente e in tempi ristretti. A conferma di questo mutamento, vediamo che i dieci migliori fornitori del gruppo nel 1999 fatturavano 10 milioni di euro mentre nel 2005 ne fatturavano 2 milioni.

Il gruppo si affida anche a subfornitori esteri, localizzati anche in Turchia, Cina e India. La qualità di questi subfornitori viene giudicata dal gruppo uguale a quella dei fornitori italiani, tuttavia i costi di produzione sono molto ridotti rispetto ai subfornitori italiani. In linea con quanto messo in evidenza in precedenza, l'elemento che contiene un più spinto processo di delocalizzazione produttiva non è la bassa qualità delle produzioni estere ma il tempo. *“A parità di qualità, ma a fronte di costi inferiori, la Itierre*

preferisce il façonista⁸ estero. Anche se questi è meno flessibile sotto il profilo produttivo, richiedendo tempi d'ordine molto anticipati. Per questo motivo i capi più semplici sono prodotti all'estero e in Italia i capi più problematici" (Testa e Buccione, pag. 142). Nel gruppo in esame, che qui presentiamo a titolo di esempio delle modalità produttive di una holding che opera nella fascia alta del mercato, il tempo è un fattore centrale perché è legato all'elevato livello di flessibilità che il gruppo vuole mantenere. A causa del rischio e dei costi legati agli acquisti e alla produzione *al buio*, ovvero alla produzione non legata a specifici ordini ricevuti dai clienti intermedi e realizzata per il magazzino, il gruppo tende a lavorare quasi esclusivamente sul venduto. Tuttavia, per contenere i tempi di produzione, una parte viene avviata *al buio* e questa viene poi integrata da nuovi cicli produttivi. La flessibilità che l'azienda ricerca e che di conseguenza va poi ad imporre ai suoi fornitori nasce dal bisogno di soddisfare la varietà e la variabilità di prodotto in termini di: volumi di produzione, varietà, realizzazione di collezioni *flash*⁹ (in tutti tre i casi si tratta di flessibilità all'interno della stessa stagione), variabilità e grado di innovazione rispetto alla stagione precedente.

Come abbiamo visto, il settore tessile abbigliamento è stato interessato da profondi mutamenti negli ultimi anni, che hanno riguardato trasversalmente il settore, indipendentemente dalla fascia di mercato. La riduzione progressiva delle quote che limitavano il commercio internazionale e l'accresciuta esigenza di flessibilità produttiva, la quale è stata trainata dalla volontà di sollecitare l'acquisto proponendo capi sempre nuovi all'interno di una stessa stagione, hanno contribuito a mutare profondamente il settore a livello globale con ricadute sul livello nazionale e regionale che andremo ad esplorare nel paragrafo successivo. Come abbiamo visto, la filiera della moda è stata interessata da profondi mutamenti negli ultimi anni, che hanno riguardato trasversalmente il settore, indipendentemente dalla fascia di mercato. La riduzione progressiva delle quote che limitavano il commercio internazionale e l'accresciuta esigenza di flessibilità produttiva, la quale è stata trainata dalla volontà di sollecitare l'acquisto proponendo capi sempre nuovi all'interno di una stessa stagione, hanno contribuito a mutare profondamente il settore a livello globale con ricadute sul livello nazionale e regionale.

⁸ Impresa subfornitrice di prodotti di tessile e abbigliamento di piccole dimensioni, solitamente specializzata su un limitato numero di lavorazioni, di piccole dimensioni.

⁹ Le produzioni flash sono aggiornamenti della collezione che avvengono nella stagione di vendita, negli ultimi anni queste produzioni sono progressivamente aumentate.

Le ripercussioni delle tendenze macro sul livello regionale e il caso del distretto carpigiano

Il settore del tessile e abbigliamento in Emilia-Romagna ha sperimentato negli ultimi vent'anni, soprattutto nel corso degli anni '90, un fortissimo processo di selezione e contrazione. Basti pensare che tra gli ultimi due censimenti, del 1991 e 2001, le unità locali di impresa nel settore tessile-abbigliamento e calzaturiero (TAC) sono passate da circa 14.400 a 9.400 con una perdita di 5.000 imprese, pari a una caduta del 35%. Anche dal punto di vista occupazionale la contrazione è stata molto forte, con una perdita di oltre 25.000 occupati pari a -29%. Nel corso degli anni 2000 tuttavia è avuto luogo un processo di trasformazione che ha portato il settore a registrare un netto recupero in termini di fatturato, esportazioni e numero di imprese a partire dal 2005. L'attuale crisi economico-finanziaria ha purtroppo arrestato il recupero in corso, sebbene sia molto importante sottolineare la diversità esistente tra la crisi degli anni '90 e quella attuale. La prima, di natura strutturale, è stata generata dal processo di riposizionamento della catena del valore su scala globale, la seconda ha un'origine esogena rispetto al settore, ovvero lo condiziona ma trova le sue cause fuori da esso. Per questa ragione infatti il TAC in Emilia-Romagna è stato uno dei settori meno colpiti dall'attuale crisi economica e la ristrutturazione compiuta in precedenza lascia intravedere la possibilità di un rapido recupero nel momento in cui l'attuale congiuntura dia segnali concreti di miglioramento. E' bene precisare però che la ripresa del settore negli anni precedenti alla crisi è avvenuta senza portare un recupero sul piano occupazionale. Il settore sostanzialmente è uscito dalla ristrutturazione completamente trasformato ovvero con un base manifatturiera fortemente ridotta ed un contenuto immateriale del prodotto molto più alto.

Il distretto di Carpi rappresenta un ottimo esempio della trasformazione avvenuta¹⁰. Il Tessile-Abbigliamento è infatti un settore che ha ancora una forte concentrazione nella provincia di Modena, su 40.000 addetti a livello regionale, 14.000 sono in questa provincia. L'abbigliamento rappresenta una fondamentale specializzazione produttiva per questo territorio, e ha vissuto il ridimensionamento di imprese ed occupati a partire dagli anni '90, in linea con la contrazione registrata anche a livello nazionale. Per queste

¹⁰ Si ringrazia Daniela Bigarelli per i dati e le informazioni di seguito riportate, raccolte per mezzo di intervista diretta.

tendenze, a livello locale e nazionale si è diffusa l'idea che dovesse essere un settore da abbandonare, troppo esposto alla concorrenza sui costi. In realtà il settore continua oggi a rappresentare più del 10% dell'export regionale, così come 10 anni fa, quando aveva 40.000 addetti, ed è da questo punto di vista fra i primi 3 settori del manifatturiero in Emilia-Romagna." In sostanza quindi "Carpi è l'esempio di come un settore dato per finito sia risorto. Tra il 2000 e il 2010 si è verificato un inaspettato recupero in termini di crescita di fatturato. Alla base c'è un processo di riposizionamento caratterizzato dall'occupazione di segmenti di mercato a maggior valore aggiunto, con l'affermazione di nuovi marchi. Si tratta di prodotti realizzati da imprese di nuova generazione, che in alcuni casi esistevano già in precedenza ma sono gestite ora da una nuova generazione di 40enni, che hanno saputo affermare nuovi marchi sul mercato nazionale ed internazionale." Come anticipato in precedenza, tuttavia, anche nel caso dell'area carpigiana la crescita dell'export e del fatturato non solo non ha generato un aumento dell'occupazione ma si è invece accompagnata ad una riduzione di questa. La contrazione occupazionale è stata causata nel tempo, tra gli altri fattori, da processi di delocalizzazione, avvenuti soprattutto in Cina a partire dagli anni 2000. Aziende di camiceria e maglieria, tradizionali del distretto, di cui ne sono rimaste solo due, hanno delocalizzato invece nei Paesi dell'Est ed in Nord Africa.

Dal punto di vista della struttura delle imprese, nell'area carpigiana è aumentato il grado di concentrazione del mercato, le aziende hanno dimensioni superiori rispetto al decennio passato. All'interno del distretto, le aziende maggiori sono circa una ventina, di cui 8 di medie dimensioni e le altre medio - piccole.

Le aziende conto proprio hanno sempre cercato di vendere con un proprio marchio, ma senza promozione, di conseguenza i marchi erano di fatto poco conosciuti. Le "nuove" aziende invece fanno delle attività di marketing una delle leve fondamentali di sviluppo. Oltre al marketing, come già evidenziato in precedenza, uno dei cardini della trasformazione ha toccato i canali distributivi: prima la vendita passava attraverso grossisti, con un "canale lungo", senza immagine forte e con un doppio ricarico sul prezzo finale. Le aziende con marchio affermate vendono direttamente al dettaglio, anche con l'apertura di propri negozi, in alcuni casi in franchising. Per questo tipo di aziende il canale della GDO è escluso, si tratta di imprese che realizzano prodotti "di lusso" o al più di "lusso accessibile". "Le aziende che sono cresciute si sono orientate inoltre verso un consumatore giovane con una certa capacità di spesa. Di conseguenza il peso delle campagne promozionali e dell'immagine è fondamentale." Peralto si è assistito ad un

processo di “scollamento” tra l’immagine e la qualità. Non necessariamente i prodotti delle aziende con marchio affermato, che realizzano prodotti ad alto contenuto immateriale, producono capi di alta qualità sartoriale.

Le aziende del distretto con un marchio affermato sono leader di prezzo, mentre altre imprese conto proprio minori, hanno un loro campionario ed un marchio che però non è conosciuto per limiti di possibilità promozionali. Questa tipologia d’impresa lavora in parte per il negozio al dettaglio, in parte per alcuni grossisti e per buyer stranieri. “Si tratta di imprese con una grande capacità creativa, che offre un campionario piuttosto interessante, riuscendo così a vendere in Italia, visto le piccole dimensioni delle catene distributive nazionali. Si avvalgono di loro rappresentanti ed agenti per la vendita al dettaglio mentre l’ingrosso è un canale marginale.” Tuttavia è bene precisare che le imprese leader di prezzo sono la minoranza: “su 263 imprese conto proprio, solo una ventina lo possono determinare. Le altre hanno altre tipologie, anche senza un marchio, lavorano per la grande distribuzione estera attratta dal made in Italy, che impone il prezzo.” Uno dei fattori fondamentali che influiscono sulla capacità di determinare il prezzo di vendita è il canale distributivo: “alcune aziende lavorano per più canali per ridistribuire il rischio, con più campionari. Lavorare per la GDO estera significa volumi maggiori e sicurezza dei pagamenti, lavorare per il piccolo dettaglio italiano significa piccoli quantitativi ed il rischio di non essere pagati.”

Le aziende conto terzi infine sono circa 800 e coprono le diverse fasi di lavorazione: tessitura, taglio, cucitura. Alcuni maglifici hanno investito in macchinari molto costosi con cui si evita la cucitura, accorciando il produttivo e mantenendo al proprio interno la produzione. Il problema maggiore per queste aziende è quello di non riuscire a controllare la distribuzione del proprio prodotto e subire di conseguenza la pressione dei grossisti.

Il cambiamento delineato ha portato ad un mutamento delle competenze presenti nel settore. Poiché la ricerca e lo sviluppo si sono concentrati sullo stile e l’immagine, sono cresciuti gli staff di progettazione all’interno delle aziende leader e quelli dedicati alla comunicazione nonché i contatti e gli scambi con consulenti legati ai distretti della moda nazionale ed internazionale. Le figure tecniche vengono utilizzate per la progettazione campionaria e provengono dal tessuto produttivo preesistente mentre la manodopera generica è assente.

Un ultimo aspetto chiave che ha contribuito a modificare il distretto carpigiano è stata la crescita dell'occupazione e delle attività imprenditoriali di persone di origine cinese. "Questo afflusso è iniziato a fine anni '90 ed è stato in una crescita fino al 2005/6. Inizialmente l'inserimento è avvenuto nelle fasi di produzione a maggiore intensità di lavoro, a partire dalla cucitura dei capi, dove c'era una strutturale carenza di manodopera. Tale ingresso è avvenuto con tariffe dimezzate rispetto ai lavoratori regolari e è arrivato ad occupare i 2/3 del segmento della cucitura dei capi dopo circa 5 anni, fino ad occuparlo del tutto al momento attuale. Questo fenomeno ha di fatto contribuito molto alla chiusura dei laboratori italiani di cucitura.

Successivamente anche altre fasi come lo stiro e l'etichettatura hanno visto un progressivo controllo da parte di lavoratori e piccoli imprenditori sia cinesi di seconda generazione, provenienti ad esempio da Prato, sia direttamente dalla Cina, da regioni con tradizione di manifattura tessile. Sono stati fatti nel tempo numerosi tentativi di emersione del sommerso ed avvio alla regolarizzazione, che hanno portato anche alcuni imprenditori cinesi ad entrare nelle associazioni di categoria, tuttavia il fenomeno non è ancora completamente sotto controllo. Se si può affermare che il "nero" è diminuito, è necessario evidenziare che il "grigio" continua ad essere prevalente. Nel complesso però questo fenomeno incontra un limite al suo sviluppo in quanto questa componente produttiva si rivolge alle piccole imprese e lavora su piccole serie, mentre le aziende più affermate non si rivolgono a queste attività per mancanza di garanzia di lavorazioni qualità."

Conclusioni Tessile-Abbigliamento

Il settore del tessile-abbigliamento ha sperimentato, negli ultimi vent'anni, profondi mutamenti, a livello globale, nazionale e regionale. Le dinamiche evolutive che riguardano questo settore, in modo ancor più significativo che altri, non possono essere comprese a pieno se non vengono lette nella loro ampiezza e profondità.

L'abolizione delle quote multilaterali avvenuta nel 2005 non ha solo consentito alla competitiva industria cinese di espandere le proprie quote di mercato su scala globale, ma ha portato le grandi aziende delle economie avanzate a ridefinire le modalità produttive e l'organizzazione della catena di fornitura. L'eliminazione delle quote ha reso infatti liberi i produttori finali di acquistare tessuti e prodotti di abbigliamento ovunque nel mondo nella quantità desiderata, generando un processo di ricollocamento della rete mondiale di fornitura di prodotti tessili e di abbigliamento e favorendo una concentrazione prima non realizzabile. Inoltre, l'opzione di importare beni semilavorati e finali da Paesi terzi, invece che acquistarli da imprese

locali, si è affermata come scelta predominante. Solo per alcune tipologie di capi, della fascia alta, la produzione tende a rimanere nei confini regionali o nazionali; la qualità delle produzioni realizzata all'estero si mostra infatti adeguata alle esigenze delle imprese finali, anche nel caso di prodotti di fascia medio-alta. Non è quindi il fattore qualità che può rappresentare un limite ad una maggiore delocalizzazione produttiva, come poteva essere fino a qualche anno fa, ma è invece il fattore tempo a porvi un freno. A fianco dei mutamenti sopra ricordati infatti, l'analisi del settore ci ha segnalato un altro elemento di discontinuità divenuto particolarmente importante negli anni più recenti: la crescente varietà di prodotto. I capi di tipo standard e classico, che mantenevano sostanzialmente un mercato piuttosto stabile di stagione e in stagione, tendono a ridurre il proprio peso sul totale della produzione realizzata. In modo trasversale per tutte le fasce di mercato è aumentata la profondità della gamma di prodotti realizzati e la frequenza con cui questi vengono immessi sul mercato, per cui ogni linea di marca è caratterizzata da molti diversi modelli prodotti in lotti di dimensioni limitate. Per questa ragione, la capacità di produrre piccoli lotti con breve preavviso è divenuta di importanza strategica e pertanto la vicinanza fisica tra produttore finale e fornitore è particolarmente importante.

Un altro elemento che è fondamentale sottolineare è come ci siano differenti modalità di partecipazione alla produzione globale di tessile e abbigliamento. Se infatti le basse barriere all'entrata consentono a nuovi produttori, mediante contenuti investimenti, di riuscire a collocarsi con relativa facilità sul mercato, allo stesso tempo però occorre una crescente dimensione e articolazione organizzativa al fine di riuscire a posizionarsi lungo un percorso di crescita stabile. L'accresciuta integrazione a valle, che ha portato i principali produttori ad avere il controllo della rete commerciale e dunque il contatto diretto con il mercato finale, è stata possibile mediante ingenti investimenti in marketing, design e sviluppo di canali distributivi. Il mercato sembra quindi caratterizzato da attori collocati su percorsi profondamente differenti, le cui diversità tendono peraltro ad aumentare: da un lato produttori in grado di esercitare un controllo sul mercato finale, influenzandone i gusti e le scelte di acquisto, e dall'altro imprese che tendono prevalentemente a subire le evoluzioni in atto e il processo di selezione ancora presente. Di questo fenomeno, evidenziatosi su scala mondiale, se ne ha conferma anche a livello regionale, come ci mostra il caso del distretto carpigiano, dove la crescita del fatturato negli ultimi anni è stata generata da un piccolo numero di imprese finali, mentre per le rimanenti si è confermata una tendenza negativa già in atto da diversi anni. Le imprese in crescita sono quelle che hanno realizzato una

profonda trasformazione, riuscendo ad innovarsi completamente nell'ambito del prodotto, del marchio, del processo e dei canali di vendita.

Conclusioni

Per quanto riguarda la regione Emilia-Romagna, i dati segnalano che il settore tessile-abbigliamento dal 2005 in avanti si collocava, dopo molti anni di contrazione, lungo un percorso di ripresa. La coincidenza temporale tra il mutamento congiunturale favorevole e l'abolizione delle quote multilaterali lascia sospettare che l'aumentata liberalizzazione possa aver generato benefici per le imprese emiliano-romagnole, in particolare per quelle più strutturate e quindi in grado di mantenere o avviare quelle scelte strategiche menzionate in precedenza. Tuttavia, come abbiamo visto, allo stesso tempo si è evidenziato un elevato utilizzo della cassa integrazione nel settore, ed in particolare di quella straordinaria, dovuto a nostro avviso al fatto che, di fianco a imprese fortemente in sviluppo convivono imprese più fragili e non in grado di sopravvivere al mutamento. La più recente crisi economico-finanziaria, avviatasi nel 2007 e deflagrata nella seconda parte del 2008, sembra aver colpito il settore in analisi proprio in un momento in cui usciva da anni di contrazione di natura strutturale. A nostro avviso quindi, il momento di crisi attuale deve essere interpretato diversamente da ciò che è avvenuto nel settore negli ultimi vent'anni e l'inversione di tendenza avvenuta nei due anni precedenti può far ipotizzare una nuova ripresa nel momento in cui l'intera economia mondiale uscirà dall'attuale fase recessiva.

Nel complesso il TAC nella nostra regione sembra attraversare un profondo e complesso processo di trasformazione. Il settore è stato infatti segnato da una significativa ripresa negli anni più recenti, dopo un lungo periodo contrazione. Tuttavia la ripresa non tocca trasversalmente l'intero settore in regione, ma si concentra piuttosto su una parte di imprese, ovvero su quelle che hanno saputo apportare sostanziali cambiamenti alla propria struttura, organizzazione e modalità produttiva. Alla luce di queste tendenze, sembra quindi opportuno cercare di aumentare la comprensione delle dinamiche in atto per poterle agevolare, limitandone allo stesso tempo le ripercussioni negative. Si auspica inoltre che possano essere rivalutati il ruolo e le potenzialità di questo settore che, similmente ad altri comparti maturi, si mostra in grado di mutare per adeguarsi al nuovo contesto competitivo e pertanto capace di contribuire in misura crescente allo sviluppo dell'economia e dell'occupazione in Emilia-Romagna.

Strategie di brand e delocalizzazione produttiva nel distretto dell'abbigliamento di Carpi negli ultimi dieci anni. I casi Liu-Jo e Champion Europe (Stefano Gallo)

Introduzione

I dati sull'andamento del settore del tessile, dell'abbigliamento e delle calzature in Italia hanno rivelato negli ultimi anni un quadro dinamico e in profonda trasformazione, con alcuni elementi di crescita e altri di crisi. Come è stato già messo in evidenza, a partire dal 2005 l'industria italiana della moda ha registrato delle *performances* positive, con un aumento dei fatturati che si è prolungato fino all'inizio del 2007. Dopo anni di contrazione successivi alla scelta di abolire i dazi commerciali e aprire i mercati alla libera competizione internazionale, sembra dunque che il settore in Italia sia riuscito nel suo complesso a reagire e a trovare una strada di affermazione, prima di subire i contraccolpi della recente crisi economica¹¹. È necessario tuttavia fare dei distinguo importanti: mentre in primo piano assistiamo a un visibile irrobustimento di alcuni soggetti imprenditoriali più capaci di muoversi e operare scelte strategiche aggressive su diverse fasi del ciclo di vita dei prodotti, sullo sfondo continua a svolgersi un indebolimento progressivo di una miriade di subfornitori, della galassia dei semplici produttori conto terzi.

Se la crisi da una parte ha rallentato i risultati delle aziende più dinamiche, dall'altra ha accelerato un processo di trasformazione complessiva del settore in atto da alcuni anni; si può anzi dire che la recente stretta creditizia abbia favorito e acuito alcuni tratti della nuova organizzazione produttiva emersa come reazione al venir meno dell'accordo Multifibre dalla metà degli anni '90. Ovvero, una progressiva polarizzazione tra una minoranza di aziende con un marchio affermato da una parte, che si avvalgono delle possibilità produttive dei paesi a basso reddito medio e vantano un discreto controllo sulla distribuzione, e una massa di piccole e piccolissime aziende che producono per conto terzi dall'altra, con minore accesso al credito e una estrema volatilità negli ordinativi. Come ha constatato un articolo del settimanale britannico «The Economist», «la competizione dalla Cina ha fatto emergere un divario in Italia tra gli interessi dei possessori di *brand*, che vi scorgono un'opportunità commerciale per comprare e vendere prodotti, e molti produttori, che si sentono minacciati proprio perché vengono abbandonati

¹¹ Si veda Filtea Emilia Romagna – Ires Emilia Romagna, *Trasformazione o declino? Evoluzione e sviluppo del tessile-abbigliamento-calzaturiero in Emilia Romagna*, a cura di Daniela Freddi, Materiali Ires ER, 2010.

dai loro maggiori committenti domestici»¹².

Gli effetti di questo processo sono un trasferimento progressivo delle funzioni produttive a paesi terzi, con il conseguente depauperamento delle capacità manifatturiere italiane, soprattutto per le fasi di lavorazione a basso valore aggiunto. Nel comparto della moda femminile, ad esempio, secondo le stime elaborate da Sistema Moda Italia, negli ultimi anni sono aumentate «anche le produzioni realizzate all'estero, rilevabili attraverso l'incremento dell'incidenza delle importazioni sul fatturato del comparto (dal 22,9% nel 2005 al 31% nel 2010)»¹³: in 5 anni dunque si è registrata una crescita di oltre un terzo nel valore delle produzioni affidate fuori dall'Italia. Recentemente si è assistito anche a un aumento drastico del costo delle materie prime: il prezzo del cotone è raddoppiato, quello delle fibre è cresciuto di oltre il 70%, la lana del 44%, la seta del 35%¹⁴. In questa situazione, la pressione a risparmiare sui processi di lavorazione si è fatta ancora più forte, anche se l'esternalizzazione della produzione in contesti geograficamente distanti è stata fino ad ora frenata da altri elementi, in primo luogo dal fattore tempo, decisivo nel settore dell'abbigliamento. Il bisogno sempre più forte di modificare e integrare con rapidità la programmazione tende a trattenere forzatamente vicino al cervello operativo delle aziende alcune fasi di lavoro produttivo: «per tutte le fasce di mercato è aumentata la profondità della gamma di prodotti realizzati e la frequenza con cui questi vengono immessi sul mercato, per cui ogni linea di marca è caratterizzata da molti diversi modelli prodotti in lotti di dimensioni limitate. Per questa ragione, la capacità di produrre piccoli lotti con breve preavviso è divenuta di importanza strategica e pertanto la vicinanza fisica tra produttore finale e fornitore è particolarmente importante»¹⁵. In ogni caso, il minor prezzo da pagare per la manodopera e la soppressione delle libertà sul lavoro degli operai sono i motivi fondamentali del vantaggio relativo da parte delle aziende di avvalersi della manodopera in paesi terzi. Alcune inchieste nei paesi produttori asiatici hanno rilevato per le fabbriche di abbigliamento delle condizioni di lavoro particolarmente vessatorie: orari normalmente superiori alle 60 ore settimanali con punte di 80, minacce e ritorsioni dirette verso i lavoratori responsabili di attività di associazionismo operaio, pessime condizioni di sicurezza negli stabilimenti¹⁶. I divari invece relativi al costo del lavoro

¹² *How Europe's leading home for makers of clothing and shoes is adapting to low-cost competition from China*, in «The Economist», 23 febbraio 2006.

¹³ Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, *10° Rapporto*, giugno 2011.

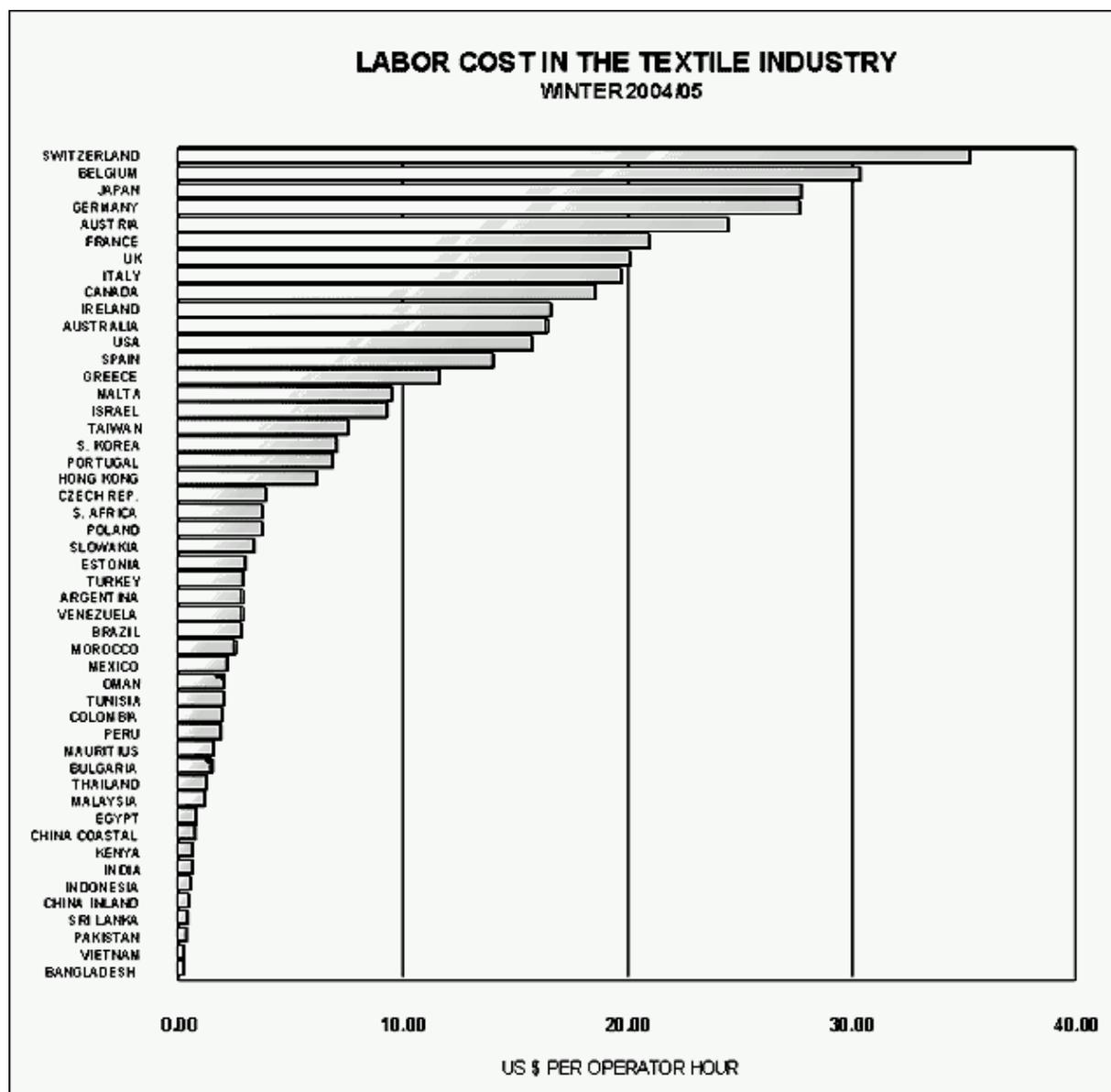
¹⁴ Alberto Crepaldi, *Il nostro tessile cresce e non delocalizza più*, dal blog www.linkiesta.it, 12 settembre 2011.

¹⁵ Filtea Emilia Romagna – Ires Emilia Romagna, *Trasformazione o declino?* cit., p. 47.

¹⁶ *Cashing in. Giant retailers, purchasing practices, and working conditions in the garment industry*, a cura di Clean Clothes Campaign, febbraio 2009. Il documento è scaricabile al sito

nell'industria tessile nel mondo sono bene rappresentati nel seguente grafico, tratto dal sito di una delle agenzie di consulenza *leader* per l'industria dell'abbigliamento.

I dati, espressi in dollari all'ora, sono riferiti all'inverno 2004/2005.



[Fonte: <http://www.werner-newtwist.com/>]

La delocalizzazione tuttavia non è un fenomeno recente, né va ricondotta solo allo smantellamento dei sistemi tariffari protettivi stabilito dal WTO. Nel caso ad esempio del distretto dell'abbigliamento di Carpi, è stato fatto risalire al periodo tra anni '70 e anni '80 il momento in cui «i produttori di maggiori dimensioni aumentano il ricorso al decentramento produttivo esterno e concentrano le risorse interne sulle attività di

<http://www.cleanclothes.org>.

progettazione, commercializzazione dei prodotti finiti e coordinamento della produzione esterna». Si trattava però di un trasferimento delle fasi produttive in altre parti della penisola, in Veneto o nel Meridione, con la motivazione di «far fronte alle esigenze di flessibilità dovute alla maggiore variabilità dei prodotti»¹⁷. Questa scelta produttiva ha avuto tuttavia delle conseguenze anche sulla fisionomia delle aziende più giovani, che si sono venute via via a costituire con caratteri già orientati a queste esigenze: «nascono nuove imprese di piccole dimensioni caratterizzate da una struttura completamente disintegrata sul piano produttivo, anch'esse concentrate esclusivamente sull'attività di progettazione, commercializzazione e coordinamento della produzione esterna»¹⁸.

La grande crisi successiva alla metà degli anni '90 ha portato al depauperamento di un patrimonio umano locale fatto di figure professionali tradizionali del settore, come l'incettatore, la magliaia o la puntinista, fondamentali fino a quel momento all'interno delle imprese, con conseguenze a catena. Come ha spiegato Marco Marchi, responsabile del tessile per l'Unione Industriali di Modena e fondatore dell'azienda Liu-Jo, «chi investiva nelle macchine di maglieria ha smesso di investire, i costi aggiornati non gli permettevano di sostenere gli investimenti [...]. Siamo di fronte a uno smantellamento di tutta la filiera produttiva. [...] Il distretto produttivo carpigiano è sempre stato questo: piccoli artigiani che ruotavano intorno all'azienda madre. [...] La criticità degli ultimi anni è nata dal momento che i piccoli artigiani hanno smesso di investire, perché strangolati dalla competitività extra domestica»¹⁹. In un distretto dove l'attività produttiva tradizionale era proprio la maglieria, ciò ha significato una profonda e radicale trasformazione dell'assetto economico complessivo.

In effetti è stata la fascia di fornitori a pagare in prima persona le strategie delle aziende protagoniste della delocalizzazione, che a Carpi si collocano in prevalenza nella fascia di prodotto medio-alta. «Se nel 2008 quasi il 75% del fatturato del cluster modenese derivava dalle vendite di prodotti interamente made in Italy, nel 2010 la quota si è abbassata di 10 punti; e d'altra parte, è calato di 4 punti il valore della produzione affidato a subfornitori locali»²⁰. Secondo gli ultimi dati, si tratta soprattutto di beni prodotti in Cina (36,4%), Turchia (10,6%), Tunisia (8,7%), Romania (7,4%)

¹⁷ Daniela Bigarelli e Giovanni Solinas, *Struttura produttiva e internazionalizzazione dei mercati. Il caso di Carpi*, Rapporto Associazione Mario Del Monte, Modena 2003, p. 2. È possibile scaricabile il documento al seguente indirizzo: www.r-i.it/doc/IlcasodiCarpi.PDF.

¹⁸ *Ibidem*, pp. 2-3.

¹⁹ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008. La videoregistrazione dell'incontro è disponibile in rete al seguente indirizzo: <http://www.luciatv.net/2008/12/marco-marchi-ceo-di-liu-jo/> (pagina consultata il 28 febbraio 2012).

²⁰ Andrea Lanzarini, *I big sostengono la maglieria di Carpi*, in «Il Sole 24 Ore», 28 giugno 2011.

e India (4,5%). Le aziende che operano nella fascia della subfornitura sono invece diminuite del 12% tra il 2008 e il 2010, con un calo complessivo di fatturato del 19%: «le imprese finali che hanno subito maggiormente la crisi sono quelle di minori dimensioni, caratterizzate dalla mancanza di visibilità sul mercato e da rapporti con canali distributivi indiretti (ingrosso) o con la grande distribuzione»²¹.

In questo capitolo prenderemo in considerazione i casi di Liu-Jo e di Champion Europe, le due maggiori imprese di abbigliamento nel distretto in termini di fatturato, con bilanci che si aggirano tra i 200 e i 260 milioni di euro. Rispetto al quadro locale sono realtà di tutto rilievo, le troviamo nel gruppo delle prime quattro aziende di Carpi, insieme alle grandi cooperative tradizionali nel tessuto economico emiliano: Liu-Jo si colloca dietro il consueto primato del gigante delle costruzioni Cooperativa Muratori e Braccianti, ma ha recentemente scavalcato Italcarni, cooperativa di macelleria industriale, che scesa al terzo posto viene ora tallonata da vicino da Champion Europe²². Si tratta quindi di due società non certo rappresentative della media del settore locale dell'abbigliamento: fanno invece parte di quel gruppo di «imprese medie e grandi con un marchio importante e riconosciuto dai consumatori e che, non di rado, tendono a integrarsi a valle con negozi propri o punti vendita in *franchising*», di cui all'inizio degli anni 2000 si lamentava la scarsa presenza nel distretto di Carpi, anche solo in paragone a quanto succedeva in altri centri produttivi vicini (Reggio Emilia, Bologna o Rimini)²³, e che oggi invece rappresentano la punta di diamante dell'espressione imprenditoriale carpigiana.

Sono dunque due agenti del cambiamento, che segnano il passo della profonda trasformazione del settore. Entrambi si sono affermati perseguendo importanti strategie di delocalizzazione, mantenendo una fisionomia di tipo *Brand & Store*, in cui una grande attenzione alle politiche di identificazione e affermazione del *brand* si aggiunge al controllo di una rete distributiva di proprietà. Con delle differenze significative tra le due, però: Liu-Jo tende a collocarsi più esattamente in una zona di confine tra il *Brand & Store* e il *Brand Stilista*, data l'importanza dell'offerta di accessori con il suo marchio e il sempre maggior rilievo che è riuscita a conquistare nel mondo dell'abbigliamento di tendenza, di cui è testimone il recente contratto firmato con una famosa modella inglese; Champion, invece, è rivolta al mercato del vestiario sportivo e quindi agisce su fasce di prezzo meno elevate e con minori margini di valore aggiunto, occupandosi di una produzione *standard* e di massa che a Carpi era stata abbandonata dagli anni '80.

²¹ Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, *10° Rapporto*, giugno 2011.

²² Con Liu-Jo la moda va su. *Fatturati e utili 2009. 1: le big oltre i cento milioni*, in «Voce», 3 febbraio 2011.

²³ Bigarelli e Solinas, *Struttura produttiva e internazionalizzazione dei mercati*, cit., p. 14.

Nelle pagine che seguono verranno analizzati i progetti, le strategie e le dinamiche di confronto con i mercati sostenuti da queste aziende, con un *focus* specifico sui processi di delocalizzazione produttiva e di vicinanza fisica al cliente attraverso il canale distributivo. Il legame tra questi aspetti è più stretto di quanto possa apparire a prima vista, come vedremo nella parte conclusiva del capitolo. Una premessa va fatta: è molto difficile trattare con cognizione di causa le filiere della subfornitura, in quanto le imprese mantengono un alto riserbo a proposito. Sia gli istituti di ricerca radicati nel territorio e riconosciuti dal mondo economico che le organizzazioni sindacali locali non riescono a ottenere informazioni al riguardo²⁴. Si tratta tuttavia, con ogni evidenza, di un aspetto strategico nella prospettiva aziendale su cui sarebbe fondamentale un maggior grado di approfondimento conoscitivo.

Liu-Jo

«Reduce dal servizio militare e con un diploma di agraria in tasca, Marco decide di buttarsi nel business del "pronto moda", destinato ai grossisti. Che tradotto significava creare t-shirt e maglie cavalcando il trend giusto, produrle a prezzi competitivi e poi proporle alla grande distribuzione. Il prodotto era "grintoso" e da loro si rifornivano anche Zara e Mango»²⁵. Così recita l'inizio della versione autorizzata della *success history* dei fratelli Marchi, Vannis e Marco, proprietari del marchio Liu-Jo. La sinossi della vicenda può essere contenuta in poche righe: negli anni '80 due fratelli aprono un'attività di maglieria nel solco della tradizione locale dell'abbigliamento carpigiano, ovvero lavorare per conto terzi con piccole imprese di produzione, ma nonostante i gratificanti risultati ottenuti si accorgono presto che l'avvenire dell'industria dell'abbigliamento va trovato altrove, in differenti formule commerciali; quindi, grazie a una peculiare politica del *brand*, imboccano una strada di successo che li ha fatti diventare la più grande impresa di abbigliamento di Carpi e una delle più famose nel mondo.

Da un punto di vista prettamente tecnico, le scelte di Liu-Jo sono state molto coerenti e decise, degne di un manuale di strategia imprenditoriale. L'azienda ha infatti promosso da subito un processo di integrazione verticale tale da garantirle il controllo dei due estremi del ciclo

²⁴ Si ringraziano per la disponibilità, le informazioni e i contatti forniti: Marco Barbato (Progetto Rebellía - Pisa), Daniela Bigarelli (Istituto R&I - Carpi), Francuccio Gesualdi (Centro Nuovo Modello di Sviluppo - Vecchiano), Manuela Gozzi (Filcem-Cgil - Modena), Deborah Lucchetti (Fair/Campagna Abiti Puliti - Genova). Il loro aiuto è stato indispensabile nella redazione del presente lavoro; tuttavia ogni responsabilità rispetto ai risultati esposti va attribuita all'autore.

²⁵ Laura Asnagli, *Liu Jo, dai tortellini alla moda. La frenetica ascesa dei fratelli Marchi*, in «La Repubblica», 4 giugno 2007.

commerciale, a monte l'ideazione e la creazione del modello, a valle la sua vendita diretta tramite una vasta rete di negozi monomarca. Questo ha consentito di giocare in maniera disinvolta e aggressiva sui due capi della catena, nel momento in cui il settore della moda consente di agire proprio sui forti legami che esistono tra i due momenti: l'affermazione di una linea di stile che copre una vasta gamma di prodotti, con al centro l'abbigliamento femminile ma che si estende poi ad altri comparti e agli accessori (*total look*); il polso costante dei gusti della clientela, che permette di integrare le collezioni con aggiustamenti di tiro e modifiche strategiche nell'offerta (*lean retailing*). Al di là quindi del prodotto di per sé, che a detta dello stesso Marco Marchi non sarebbe più o meno buono di quello di altri concorrenti, ciò che ha fornito il volume aggiunto di fatturato sono state le operazioni strategiche di *brand*: apertura di punti vendita monomarca diretti, investimento nella visibilità, *product placement*, utilizzo della televisione, ecc. «Il valore aggiunto di un marchio si ottiene attraverso la comunicazione»²⁶: questo è il mantra aziendale.

Continuiamo a seguire la versione della storia aziendale per come è stata raccontata in occasioni pubbliche e alla stampa da Marco Marchi, vicepresidente del consiglio di amministrazione di Liu-Jo e responsabile della parte creativa della società. Il cambio di marcia sarebbe avvenuto a seguito del periodo degli incontri doganali dell'Organizzazione mondiale del commercio. A Marrakesh, in particolare, nel 1994 si era firmato l'accordo per l'abolizione graduale dei dazi commerciali e delle quote di importazione nell'abbigliamento: il settore TAC si trovava di fronte a una incognita e a una sfida gigantesca. Per il distretto di Carpi, poi, la scelta era continuare a fare i terzisti di lusso nei confronti di altri marchi, sapendo che la Cina era alle porte con costi di manodopera estremamente inferiori a quelli italiani, oppure puntare a un *brand* di proprietà.

Su questa seconda opzione si sono rivolti allora gli sforzi dei fratelli Marchi, che dal precedente marchio Depeche Mode s.r.l. sono passati a quello decisamente più accattivante di Liu-Jo (precisamente: Liu·Jo, con il punto a dividere a metà altezza), registrato alla fine del 1993 con il fine di produrre vestiti, calzature e cappelli; dal 1995 l'azienda è divenuta effettivamente operativa, pronta per il suo ingresso nel mercato. La partenza è stata promettente da subito. «Dopo aver avviato, lo stesso anno della sua fondazione, la distribuzione multimarca in Italia, tre anni più tardi, nel '98, Liu-Jo apre i primi punti vendita monomarca», sia direttamente che in *franchising*: il primo è a Forte dei Marmi, a indicare una vocazione a una clientela con discrete possibilità di spesa. Nel giro di dodici mesi sono inaugurate le *boutiques* di Milano e Firenze, nel 2000 è la volta di Verona e

²⁶ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

Roma, mentre a Carpi vengono chiusi alcuni laboratori di produzione direttamente controllati; inizia nel frattempo lo sviluppo del settore estero²⁷. Sin dai primi anni dunque l'azienda si contraddistingue per una presenza nel settore *retail* con negozi esclusivamente dedicati a Liu-Jo, nelle vie dei centri storici o nei grandi spazi commerciali, acquistati o affittati direttamente a seguito di un minuzioso studio sulla loro collocazione topografica, e sottoposti a un attento processo di 'creazione di immagine'. Su quest'ultimo aspetto la scelta è stata quella di affidare la cura della presentazione dei punti vendita allo «studio di distribuzione [...] Zappieri di Milano, che ha saputo trovare le vetrine giuste per il prodotto»²⁸; i clienti dello studio erano già i maggiori marchi del settore di fascia medio-alta, orientati verso una comunicazione diretta, senza filtri, dell'immagine del *brand* attraverso le vetrine dei propri negozi. La scelta di Liu-Jo è stata quindi quella di presentarsi a fianco dei *leaders* del settore moda, come una marca di grande eleganza e stile accessibile ai redditi medio-alti, collocandosi quindi in un determinato settore di prezzo.

Come ci è stato confermato in colloqui avuti con i responsabili sindacali locali, i negozi monomarca sono parte fondante della strategia complessiva di *marketing* di Liu-Jo, con un'importante incidenza negli investimenti. Lo stesso Marco Marchi, nel corso di un incontro con gli studenti del corso di *Management* dell'Università di Parma, ha ricordato che «gli acquisti di *location* in zone strategiche sono estremamente costosi», precisando però che «sono indispensabili perché per una politica di marchio è fondamentale un indirizzo piuttosto che un altro»²⁹. Dunque Liu-Jo decide di proseguire per questa strada, allargando sempre di più il raggio di azione verso i mercati emergenti: nei primi anni 2000 vengono aperti punti vendita monomarca in Cina, Russia, Giappone ed Ucraina.

Intanto si assiste alla crescita nell'importanza dei negozi monomarca nel mondo della moda, una vera e propria esplosione di un fenomeno che Liu-Jo aveva correttamente inquadrato da subito come nodo cruciale intorno a cui far ruotare le tradizionali campagne di promozione. Nel 2005, quindi, l'azienda lancia il *flagship store* a Milano in Corso Vittorio Emanuele: tre piani espositivi in uno dei luoghi più visibili della moda mondiale. Il ritorno di immagine da questa operazione è tale che un importante accordo commerciale per la distribuzione dei prodotti Liu-Jo in Giappone, concluso nel 2006 con l'azienda Micalady Inc., è stato imputato proprio all'apertura

²⁷ *Ecco le nuove griffes made in Carpi*, in *Sistema Carpi 2007*, allegato a «Il Sole 24 Ore» nelle edizioni del Centro Nord Italia, 19 febbraio 2007. Tra il 1997 e il 2000 Liu-Jo ha chiuso un laboratorio e uno stabilimento di maglieria, un deposito e un ufficio, tutti a Carpi: informazioni tratte dal fascicolo storico dell'impresa presso la Camera di Commercio di Modena (www.registroimprese.it).

²⁸ *Con Liu-Jo la moda va su. Fatturati e utili 2009. 1: le big oltre i cento milioni*, in «Voce», 3 febbraio 2011.

²⁹ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

del negozio di bandiera nella capitale italiana del *fashion*³⁰.

L'Asia orientale è diventata così un terreno prioritario di conquista commerciale. Nel 2008 è stata costituita Liu-Jo Asia Pacific, società controllata addetta alla cura del *retailing* in quell'area del mondo: «una realtà nata dalla convinzione che il Far East rappresenta per Liu Jo un forte anello nello sviluppo del *brand* commerciale»³¹. L'anno seguente è stato inaugurato il primo punto vendita in Corea, mentre secondo i dati più recenti sono ben 45 i negozi monomarca di Liu-Jo in Cina: le future prospettive di innalzamento delle capacità di spesa domestica in quel paese lasciano intendere che anche in questo caso si sia trattato di una scelta compiuta con convinzione al momento giusto. Non è stato trascurato però il mercato europeo, dove sul modello della compagnia di Singapore sono nati nello stesso periodo anche altre due società controllate, Liu-Jo Retail Benelux e Liu-Jo Polska, per gestire la rete distributiva nel vecchio continente, con un'attenzione particolare alla Francia, alla Germania e all'Est europeo. Si riconosce in tali operazioni un'attenzione alla vicinanza al cliente e alle specificità dei vari mercati nazionali, secondo uno dei principali comandamenti dell'*export* della moda italiana dagli anni '90: «diventare insider» anche nei mercati esteri, pur rimanendo fedeli a una netta riconoscibilità del marchio³².

A fine 2005 i punti vendita monomarca di Liu-jo erano 55 in Italia e circa 35 all'estero. La distribuzione multimarca contava, invece, su 750 punti di vendita nazionali e 700 oltre frontiera. L'azienda dispone oggi in totale di una rete distributiva ben più ampia: secondo i dati forniti dal sito aziendale, si tratta di oltre 190 punti vendita monomarca e 4.500 multimarca, diffusi quasi esclusivamente in Europa e Asia³³. I comunicati diffusi più recentemente alla stampa parlano di 261 i punti vendita monomarca, di cui 83 di proprietà e 178 in *franchising*³⁴. Il numero di negozi esclusivi e punti vendita specializzati all'interno di negozi multimarca (*corner*) è molto salito, soprattutto all'estero, arrivando quasi a far pari con la presenza domestica: 130 contro 125. La differenza la continuano a fare i negozi multimarca, che hanno avuto una crescita massiccia più in Italia che all'estero. Si tratta in ogni caso di cifre importanti: 3.000 contro 1.500³⁵.

³⁰ Liu Jo, andata e ritorno da Carpi al Giappone, in «EconErre. Economia Emilia-Romagna», novembre 2006.

³¹ Irene Maria Scalise, Liu Jo, dalla lana di Carpi al mondo. Il Benelux è la nostra ultima frontiera, in «La Repubblica», 27 aprile 2009.

³² Centro di Firenze per la Moda Italiana – Pitti Immagine, *Fashion Economy. Occupazione, tecnologia e innovazione nel sistema moda*, a cura di Hermes Lab, Il Sole 24 Ore, Milano 2001, pp. 83-84.

³³ Dati reperibili in http://www.liujo.it/#/negozi/worldwide-shops_it_0_3_24723.html (pagina consultata il 13 marzo 2012).

³⁴ Focus sul retail monomarca per Liu Jo, in «PambiancoNews», 7 marzo 2012; A. B., Liu-Jo rafforza la rete distributiva, in «Fashionmagazine.it», 7 marzo 2012.

³⁵ Dati reperibili in http://www.liujo.it/#/negozi/worldwide-shops_it_0_3_24723.html, cit.

È dunque la politica di investimento sui punti vendita monomarca a rappresentare il cuneo per penetrare nei mercati stranieri, in prima battuta in gestione diretta, in seguito anche in *franchising*. A quanto pare la recente crisi economica ha aperto ulteriori margini di intervento diretto, grazie alla diminuzione dei costi immobiliari: «un tempo, – ha ricordato Marco Marchi in un convegno organizzato da Pambianco e Intesa Sanpaolo alla fine del 2009 – alcune *location* erano impensabili per i costi esorbitanti delle buonuscite, mentre oggi si può entrare in zone strategiche con una spesa più ragionevole. Allo stesso modo, è possibile affrontare la sfida verso mercati extradomestici»³⁶.

Insieme all'espansione della rete commerciale si è notevolmente ampliata anche la gamma di prodotti identificabili con il marchio Liu-Jo, ben oltre l'iniziale vocazione all'abbigliamento femminile. Dal 2001 la produzione si è allargata agli accessori di pelle e alle borse, quindi dal 2005 il passaggio all'oggettistica di lusso (orologi, gioielli, accessori in metalli preziosi) e dall'anno seguente anche al reparto casa (lenzuola, cuscini, asciugamani, tovaglioli, posate, accessori vari), grazie alla cessione del marchio ad altre aziende. Nel caso del reparto casa ad esempio la linea Liu-Jo Casa viene prodotta da Eria s.r.l., azienda di Carpi specializzata nella biancheria di alta qualità, che ha acquistato il marchio facendone il suo prodotto di punta; mentre per la linea Liu-Jo Luxury l'accordo è stato stilato con Nardelli Gioielli, azienda orafa di Napoli. Altre licenze sono state concesse per l'abbigliamento bambina e calzature junior³⁷, mentre l'offerta direttamente proposta da Liu-Jo, oltre al marchio di proprietà Ajay per commercializzare le taglie femminili 'forti', si è ampliata nel corso del 2006 includendo il settore maschile, l'intimo e il *beachwear*³⁸. Recentemente, alla fine del 2011, Liu-Jo ha acquistato i diritti del marchio anche per le giacche e l'abbigliamento pesante invernale, con il nome *Les Plumes de Liu-Jo*: nel gennaio 2012 è stata lanciata la nuova linea di piumini, in occasione di un'importante fiera della moda berlinese³⁹.

I dati sul fatturato aziendale sono in continua ascesa dalla nascita, con *performances* sorprendenti: dai 42 milioni di euro del 2003 ai 91 del 2005, per poi raddoppiare due anni dopo e superare quota 200 nel 2009. Il 2011 si è chiuso con un fatturato intorno ai 260 milioni di euro⁴⁰. In

³⁶ *Una moda sostenibile, dopo la crisi*, in «Pambianco Week», a. 5, n. 18, 19 novembre 2009.

³⁷ Teresa Potenza, *Liu Jo. Vogliamo vestire anche i cinesi*, 8 aprile 2009, <http://www.blogonomy.it> (sezione del sito del settimanale «Panorama»).

³⁸ *Ecco le nuove griffes made in Carpi*, in *Sistema Carpi 2007*, allegato a «Il Sole 24 Ore» nelle edizioni del Centro Nord Italia, 19 febbraio 2007. Su Ajay si veda: http://www.liujo.it/ajay/about_it_0_1_24930.html

³⁹ Bread&Butter Berlin 2012. Informazioni reperite presso il sito di Liu-Jo (www.liujo.it) e la banca dati della World Intellectual Property Organization, agenzia delle Nazioni Unite dedicata alla proprietà intellettuale (<http://www.wipo.int>).

⁴⁰ Fatturato in milioni di euro: 2003: 42; 2004: 58; 2005: 91; 2006: 143; 2007: 181; 2008: 196; 2009:

corrispondenza anche il numero degli addetti ha avuto un simile *exploit*. Se fino al 2000 Liu-Jo aveva circa una trentina di addetti, negli anni seguenti si è assistito a una vera e propria esplosione: erano 174 nel 2005, e nel giro di quattro anni sono raddoppiati, arrivando a quota 350 nel 2008. Nel 2010 erano poco meno di 400 e i dati relativi alla fine del 2011 arrivano a quota 445⁴¹.

Dobbiamo innanzitutto precisare la qualità di questo dato, ovvero la natura dell'occupazione offerta da Liu-Jo. Dei 394 addetti registrati alla fine del 2010, 335 erano impiegati e 43 operai⁴². Tra questi non c'è un solo lavoratore che si occupi della produzione dei capi di abbigliamento venduti in tutto il mondo: si tratta invece in gran parte di commessi nei punti vendita di proprietà diretta, e in numero minore di impiegati di livello medio-alto che lavorano nella casa madre di Carpi, dove si svolgono le attività di ricerca, creazione dei modelli e gestione aziendale. I posti di lavoro presso Liu-Jo riguardano dunque il settore terziario, in virtù di un forte investimento nella fase di ideazione e di *marketing* dei prodotti che ha consentito all'azienda di registrare la crescita di cui abbiamo appena definito i contorni. Come ha dichiarato alla stampa lo stesso Marchi, «le figure professionali stanno cambiando. Non esiste più la manovalanza semplice, essa è sempre più specializzata, capace di agire tanto sul territorio locale quanto su quello internazionale»⁴³. Dunque all'interno dell'azienda e più in generale nel territorio distrettuale non risiede più la «manovalanza semplice», che rimane però fondamentale nei processi di taglio, cucitura e confezione del prodotto. La «manovalanza sempre più specializzata» a cui fa riferimento Marchi, invece, «capace di agire tanto sul territorio locale quanto su quello internazionale» non manda avanti le macchine fra le mura di uno stabilimento industriale, ma lavora sulle tavolette grafiche negli studi di progettazione o allo schermo di un *tablet* nelle sale d'aspetto degli aeroporti internazionali.

Liu-Jo dunque è un'azienda che si colloca come impegno diretto nell'ambito immateriale del Sistema Moda piuttosto che in quello materiale dell'Industria Moda. Con questo secondo ambito mantiene però rapporti strettissimi, che in termini concreti sono portati avanti da figure

205; 2010: 230; 2011: 260. I dati fino al 2010 sono tratti dal sito di Liu-Jo, per il 2011 il dato è stato diffuso in più occasioni dalla stampa a seguito di comunicati dell'azienda.

⁴¹ Numero dei dipendenti: 2005: 174; 2006: 255; 2007: 308; 2008: 350; 2009: 389; 2010: 394; 2011: 445. I dati sono tratti dal fascicolo storico di Liu-Jo presso la Camera di Commercio di Modena. Una dichiarazione di Marchi riportata dalla stampa a inizio febbraio 2012, parlava addirittura di 756 addetti, cifra smentita dai dati ufficiali: *A Marchi l'Oscar di Carpi. Il fondatore di Liu-Jo al centro del meeting di Lions e Rotary*, in «Voce», 9 febbraio 2012.

⁴² Poi anche 4 dirigenti e 12 altre figure: dati tratti da Liu Jo SPA, *Nota integrativa al bilancio al 31/12/2010*, p. 6.

⁴³ Felicia Buonomo, *Marchi: «Il tessile regge». «Produzione calata ma vendite e occupazione tengono»*, in «Gazzetta di Modena», 8 marzo 2010.

professionali come i pianificatori di processo, i responsabili delle funzioni logistiche, gli esperti delle tecniche di gestione. Oppure gli addetti al controllo della qualità del prodotto, «responsabili che hanno il compito di andare a vivere o a gestire la produzione nelle zone in cui vengono prodotte, cercando di tutelare la qualità del marchio, dei prodotti»⁴⁴, una funzione fondamentale per il settore della moda, soprattutto per le fasce di prezzo medio-alte.

Ciò che sfugge all'attenzione nella presentazione delle vicende imprenditoriali del campione del *Made in Carpi*⁴⁵ è esattamente il nodo concreto della produzione: da dove provengono le materie prime, i tessuti e i filati, e dove e a quali condizioni sono poi cuciti e confezionati materialmente i capi venduti con il marchio Liu-Jo. Purtroppo manca ancora a livello di settore un'analisi di ciò che succede nell'intera filiera produttiva, non solo a monte (ideazione dei prodotti) o a valle (contatto con il cliente); aspetto che risulta per lo più assente anche nelle riflessioni proposte a livello pubblico dalla stampa, dai centri di ricerca specializzati o dagli studi accademici.

Prima di inoltrarsi ad affrontare questo punto è necessario allora fare una premessa. Un certo giudizio negativo continua a permeare le operazioni di affidamento della produzione a imprese estere, soprattutto per le lavorazioni tradizionalmente svolte nei confini nazionali. Si legga ad esempio una recente presentazione di un'altra celebre azienda carpigiana, la Twin Set di Simona Barbieri, reperibile su un *webzine* dedicato alla moda: «Simona Barbieri continua ad essere restia alla delocalizzazione, e controlla personalmente ogni singola fase di creazione e produzione della linea d'abbigliamento. [...] La maglieria, con cui il marchio Twin-Set è nato ed ha iniziato a farsi conoscere, è ancora il punto forte delle collezioni e tuttora è prodotta quasi interamente nella sede di Carpi»⁴⁶. È evidente come nella creazione dell'immagine di un *brand*, cruciale per il successo di Liu-Jo, entrino in considerazione anche elementi di giudizio legati a questi valori. Questo fa sì ad esempio che sia estremamente difficile trovare dati e riferimenti specifici su un aspetto che viene considerato negativamente dall'opinione pubblica e che metterebbe in discussione l'identità italiana dei prodotti. Anzi, si tende spesso a sottolineare la natura *Made in Italy* dei prodotti Liu-Jo, nelle più varie occasioni. Ad esempio, la conclusione dell'accordo tra l'azienda e Kate Moss, testimonial di punta per le stagioni 2011 e 2012: come ha riportato la stampa locale, la modella inglese, «prima di scattare le foto per Liu-Jo ha voluto visionare i capi, di cui ha

⁴⁴ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

⁴⁵ *Ecco le nuove griffes made in Carpi*, in *Sistema Carpi 2007*, allegato a «Il Sole 24 Ore» nelle edizioni del Centro Nord Italia, 19 febbraio 2007.

⁴⁶ *Twin-Set By Simona Barbieri*, in «Luxbux», 23 giugno 2011.

particolarmente apprezzato la qualità ("...si vede che siete un'azienda italiana" ha commentato)»⁴⁷. Quanto nella qualità dei tessuti e delle cuciture incida la manodopera locale è un aspetto su cui, come abbiamo visto, esistono forti dubbi. Dubbi che sono confermati dal fatto che, come ci hanno confermato alcune fonti locali, i responsabili della produzione di Liu-Jo non hanno mai acconsentito a rendere esplicite le reali strategie aziendali in questo settore.

Esiste dunque una zona d'ombra conoscitiva che riguarda le informazioni sui processi di delocalizzazione. Questo tuttavia non mette in imbarazzo più di tanto i responsabili dell'immagine di Liu-Jo, poiché possono contare sull'appoggio di un altro fattore culturale decisivo, che riguarda la fine della centralità del lavoro di produzione nell'immaginario e nei quadri mentali delle società occidentali. Il *downsizing* delle funzioni manifatturiere nei paesi dove è nata l'industria moderna ha portato negli ultimi decenni a una squalificazione valoriale complessiva del tema lavoro, in particolare per le fasce basse di impiego, dove più incide la fatica fisica e la ripetitività. Il dibattito sulla «fine del lavoro» è avvenuto in realtà in un momento in cui a livello globale aumentava drasticamente la quantità di lavoro a disposizione dell'economia di mercato, consentendo di accelerare i processi di delocalizzazione delle fasi più faticose e scomode dei processi produttivi, dai paesi a alto reddito a quelli a reddito minore⁴⁸. L'insieme di questi fenomeni ha portato a una macroscopica rimozione culturale del lavoro materiale, di cui non è difficile portare degli esempi pur rimanendo nell'argomento di questo studio. Nel dicembre 2008 Marco Marchi è intervenuto in un incontro con gli studenti presso la facoltà di Economia di Parma; nel corso del dibattito, alla docente Beatrice Luceri viene in mente di porre una domanda di approfondimento relativa all'organizzazione logistica dei processi produttivi: «può spiegare bene ai ragazzi i concetti di dinamicità e flessibilità – chiede la Luceri –, sono termini che loro sentono, che noi gli ripetiamo spesso, ma poi nel concreto cosa significa essere dinamici, se poi uno pensa che ha a che fare con la produzione...». Nella sua replica, invece, Marchi elude completamente la questione, esaltando esclusivamente il processo creativo e il lancio promozionale del prodotto. Riportiamo per intera la prima parte della risposta del vicepresidente di Liu-Jo:

⁴⁷ *Liu-Jo ha catturato l'icona della femminilità. Kate Moss testimonial per due stagioni*, in «Voce», 20 gennaio 2011.

⁴⁸ Si veda da una parte Jeremy Rifkin, *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Baldini&Castoldi, Milano 1995; dall'altra Richard Freeman, *The Great Doubling: The Challenge of the New Global Labor Market*, paper datato agosto 2006, disponibile sul sito emlab.berkeley.edu.

Bene, le posso raccontare un esempio che parla di flessibilità. Mi viene in mente l'idea di fare un pantalone che veste bene, un pantalone che ha un'ottima vestibilità. Chiamo immediatamente i miei responsabili al modello, ci mettiamo intorno a un tavolo, io avevo questa idea e loro in una settimana mi hanno fatto vedere un prodotto. Lo abbiamo guardato, lo abbiamo valutato ed è piaciuto a tutti. Allora abbiamo chiamato il responsabile *marketing* e gli ho comunicato che volevo enfatizzare con una comunicazione forte questo pantalone. Abbiamo preparato circa 70.000 capi *stock service*, abbiamo preparato lo *spot* televisivo, siamo andati in onda con un investimento di circa 3 milioni e mezzo di euro e abbiamo strutturato all'interno dei nostri negozi monomarca/*franchising* questo tipo di operazione. Risultato: che la flessibilità e l'intuito imprenditoriale vince e questo è stato deciso in momenti in cui avevo le uscite canoniche della collezione. Essere flessibili vuol dire cogliere e sviluppare in tempi rapidissimi quelle che sono delle idee strategiche. Li ho fatti dando fiducia alla mia sensibilità.⁴⁹

Non si evince dalla risposta chi abbia fabbricato materialmente in tempi rapidissimi i 70.000 *jeans* e come l'azienda si sia garantita una fornitura del genere mantenendo delle condizioni di qualità e economicità: come sia avvenuta l'organizzazione del flusso dei processi materiali, che era il centro dell'interesse della domanda posta, è un aspetto che non viene neanche preso in considerazione. Semplicemente, a livello di immagine pubblica, non esiste.

Rivolgiamo allora l'attenzione all'incidenza nel prodotto finale della delocalizzazione, che sia verso Italia o verso l'estero. All'inizio degli anni Duemila, Liu-Jo quantificava la produzione affidata fuori dal distretto di Carpi a circa il 20% del totale⁵⁰. Marco Marchi, in particolare si lanciava in invettive contro chi reputava defunte le attività manifatturiere nel distretto emiliano: «non sono d'accordo – dichiarava alla stampa alla fine del 2002 – con chi considera obsoleto continuare a produrre qui maglieria e capi spalla [...] la scelta della delocalizzazione non può che essere limitata a una fascia di prodotto bassa o a quote non significative della produzione»⁵¹. A quell'epoca, Marchi era diventato da poco il responsabile del settore tessile per l'Unione industriali di Modena. In seguito le sue opinioni si sono sensibilmente modificate. Alla fine del 2008, infatti, così si pronunciava rispetto al futuro dei distretti italiani del tessile: «credo che noi dovremo abituarci a fare un prodotto fatto da un italiano come creatività, ma che come in altri paesi è successo, dall'Inghilterra alla Germania alla Francia ben

⁴⁹ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

⁵⁰ Giorgio Costa, *Tessile: Carpi gioca la carta flessibilità*, in «Il Sole 24 Ore», 12 novembre 2002.

⁵¹ *Qualità e servizi per rilanciare Carpi*, in «Modena Mondo», a. 14, n. 12, dicembre 2002.

prima di noi, credo che ormai noi siamo in una fase di dismissione di questo tipo di attività a livello manifatturiero»⁵².

In anni più recenti, pare che l'importanza della produzione decentrata si sia leggermente modificata e l'azienda ammetta un grado di incidenza maggiore dei capi commissionati all'estero pur mantenendo un'immagine forte di legame con il territorio. Si legga questo passaggio dell'intervista a Marchi condotta da Teresa Potenza per «Panorama» nel 2009: «Dove si trovano [*le vostre sedi produttive*]? Dipende: la maglieria è prodotta in Italia, soprattutto da noi a Carpi, e così i jeans, mentre piumini e capi in cashmere per lo più in Cina»⁵³. Ciononostante l'immagine di Liu-Jo come un'azienda che produce esclusivamente in Italia viene ripetutamente affermata; si veda una dichiarazione più recente dello stesso Marchi, del febbraio 2012: «il nostro distretto è una fucina di idee. Sono felice di non aver delocalizzato, perchè respirare ogni giorno l'humus del nostro territorio è per me fondamentale e non vi voglio rinunciare»⁵⁴. Alcuni studi economici specializzati, basandosi su informazioni reperite direttamente dall'azienda, hanno addirittura inquadrato Liu-Jo tra le imprese a completa produzione nazionale, individuando anche nel loro canale distributivo monomarca un «veicolo, soprattutto in futuro, per risollevare le sorti del tessile-abbigliamento» italiano e combattere così una delocalizzazione attribuibile soprattutto ai grandi distributori internazionali⁵⁵.

La realtà però è differente. In occasioni con una minore risonanza pubblica, Marchi si è concesso altri toni e ha fatto intravedere una situazione molto diversa: «noi stiamo utilizzando magari prodotti e tessuti che vengono dall'Italia ma che vengono confezionati all'estero, perché *naturalmente nessuno oggi, cittadini italiani e non, vuole lavorare alla macchina da cucire e questo lo posso pure capire*. Quindi ci sta che noi prendiamo materie prime *Made in Italy* e le andiamo ad assemblare all'estero»⁵⁶. Secondo alcuni ricercatori e sindacalisti di Carpi, invece, il ricorso di Liu-Jo alle reti produttive estere sarebbe ancora più drastico: all'inizio degli anni 2000 Liu-Jo si avvaleva di contoterzisti specializzati esterni al distretto di Carpi, soprattutto in Veneto e nel Sud Italia, mentre la produzione all'estero copriva poco meno di un quinto del totale. Liu-Jo non avrebbe mai prodotto un solo capo nel distretto carpigiano; già allora quindi il 20% circa dei manufatti venivano da paesi terzi. Con la crescita esponenziale delle vendite conosciuta nel 2003, la fase manifatturiera

⁵² Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

⁵³ Teresa Potenza, *Liu Jo. Vogliamo vestire anche i cinesi*, 8 aprile 2009, <http://www.blogonomy.it> (sezione del sito del settimanale «Panorama»).

⁵⁴ «Sono un uomo ricco, perché faccio ciò che amo», in «Tempo», 9 febbraio 2012: www.temponews.it

⁵⁵ Cristiano Ciappei e Azzurra Sani, *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina*, Firenze University Press, Firenze 2006, p. 193.

⁵⁶ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

sarebbe stata affidata in buona parte ad aziende localizzate in Estremo Oriente. Attualmente proverrebbe ancora dall'Italia, soprattutto dal Veneto, una quota di prodotto stimabile tra il 30 e il 40%. Si tratta in particolare dell'offerta aggiuntiva che non riguarda direttamente il vestiario, ma gli accessori, ovvero le borse, le calzature e l'oggettistica, fabbricati da aziende italiane. I tessuti impiegati negli abiti proverrebbero invece per la quasi totalità dall'estero, reperiti generalmente in località vicine alle aziende produttrici; solo il 5-10% avrebbe origine in Italia. Secondo queste ricostruzioni, la filiera produttiva italiana dell'abbigliamento non sarebbe quindi quasi per niente toccata dalle *performances* di fatturato di Liu-Jo; quella carpigiana poi in particolare neanche sfiorata. A Carpi arriverebbero solo i camion gestiti da imprese esterne di logistica per scaricare i prodotti finiti.

Queste ricostruzioni appaiono più coerenti con un giudizio secco dato dallo stesso Marchi in occasione dell'incontro con gli studenti di Parma nel 2008: «Quanto è fatto in Italia? Purtroppo molto poco»⁵⁷. Cerchiamo allora di capire dove produce Liu-Jo e attraverso quali modalità organizzative. Come abbiamo visto questa impresa ha dovuto costruire nuovi rapporti con i terzisti esteri tra la fine degli anni '90 e la prima metà del 2000: in questa fase già esistevano reti di fornitori organizzate ed efficienti, utilizzate dagli altri grandi marchi dell'abbigliamento italiano e estero. Liu-Jo si è avvalsa inizialmente dei produttori classici di altre aziende, usufruendo quindi di canali di terzisti già rodati, di contatti già allacciati dai marchi più presenti nella moda internazionale.

Facciamo degli esempi: tra le aziende che hanno prodotto per Liu Jo, ci sono Lairui Fashion Co. di Shanghai, HS Fashion Corporation Ltd. e Horizon Apparel Co. di Hangzhou. La prima, Lairui Fashion, è nata nel 2002 nel distretto industriale di Huzhou, come si può leggere dalle presentazioni fornite dalla stessa azienda e reperibili su internet; gestisce direttamente un medio stabilimento manifatturiero, con circa 200 addetti, e si avvale della produzione da parte di altre aziende, in particolare per la maglieria, localizzate a Jiaxing. Riesce a produrre sia per il mercato internazionale, fornendo servizi per importanti marchi europei e statunitensi, tra cui Patrizia Pepe, Polo, Guess, RS, Hello Kitty, Barbie, e appunto Liu-Jo, che per il mercato interno, inizialmente con il marchio Xinsiyang specializzato in capi da notte in seta, poi ampliando la produzione al lino, al cotone organico, alla lana ed altro⁵⁸.

HS Fashion Liangzhu produce invece principalmente per il mercato europeo (Oasis, Warehouse, Redcats, Ventilo, Miroglio, Liu-Jo, ecc.); si tratta

⁵⁷ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

⁵⁸ Informazioni reperite sui siti <http://www.lairuigroup.com> e <http://www.made-in-china.com>.

di un'azienda grande, con una discreta esperienza alle spalle: attiva da oltre 20 anni, possiede un imponente complesso industriale di 41.000 mq, con tre stabilimenti produttivi (due maglifici e una tessitura) e più di 2.000 addetti. La presentazione dell'azienda che troviamo sul suo sito è impressionante: «lo stabilimento di maglieria è il più grande dell'area di Hangzhou. Ha 1.200 operai, fornito di macchine a mano da 12, 14 e 16 *gauge*, macchine automatiche e computerizzate. Siamo specializzati in moda femminile, con una capacità produttiva media di 140.000 pezzi al mese»⁵⁹. Horizon Apparel infine è stata creata nel 2010, nel distretto di Hangzhou nello Zhejiang, specializzata nel taglio e nella tessitura di cotone, lino e poliestere. Tra i suoi clienti i tedeschi Apanage e Karstadt, gli statunitensi Macy's e BCBG, e l'italiana Liu-Jo⁶⁰. Tutte e tre queste aziende si situano nella fascia costiera orientale della Cina, nella zona produttiva del tessile che si affaccia sul delta del fiume Yangtze e che forma una ampia sacca industriale che circonda Shanghai.

In Cina dunque ci sono importanti stabilimenti produttivi a cui Liu-Jo ha fatto affidamento; recentemente è stata creata una società partecipata, la Liu-Jo Enterprise Management Consulting Trading Co. Ltd, con sede a Singapore, che si occupa «dello scouting di fornitori sui mercati essenzialmente in Cina e in India e delle relative attività di controllo e avanzamento della produzione da parte dei fornitori terzi»⁶¹. La Cina è anche uno dei maggiori mercati di esportazione dei suoi prodotti. Shanghai in particolare è al centro di una campagna da parte dell'industria locale per farne uno dei centri mondiali di promozione della moda⁶². Dunque Liu-Jo rivende in quello stesso paese buona parte dei vestiti che hanno fabbricato gli operai cinesi, secondo uno schema commerciale ben conosciuto, che è motivo di vanto di Marchi: «andiamo in paesi dove hanno una grande capacità di produrre ma non hanno la nostra sensibilità. Sono orgoglioso di dire che abbiamo quasi 18 punti vendita in Cina [oggi sono circa 45, n.d.a.], andiamo a vendere prodotti che in parte facciamo da loro e poi gli andiamo a rivendere. Questo per una semplice ragione: perché abbiamo una capacità di creare che loro non hanno e credo che questo sia per il nostro futuro un'opportunità»⁶³. Attraverso l'agenzia di *export* Bondex Trading Limited di Hong Kong, invece, i prodotti fabbricati in Cina per Liu-Jo si dirigono negli altri mercati, in Giappone, in Corea, a Taiwan, in Europa⁶⁴.

⁵⁹ <http://www.made-in-china.com/showroom/freshwu>. Altre informazioni reperite da <http://www.hktdc.com>.

⁶⁰ Informazioni reperite sui siti <http://www.hktdc.com> e <http://www.made-in-china.com>.

⁶¹ Liu Jo Spa, *Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2010*, p. 2.

⁶² David Gilbert, *From Paris to Shanghai. The Changing Geographies of Fashion's World Cities*, in Christopher Breward e David Gilbert (a cura di), *Fashion's World Cities*, Berg, Oxford – New York 2006.

⁶³ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

⁶⁴ Dai siti: http://www.hktdc.com/sourcing/hk_company_directory.htm?

Probabilmente la ricostruzione che abbiamo tentato di presentare tende a sopravvalutare l'incidenza dell'Estremo Oriente e in particolare della Cina. In effetti da un'analisi diretta dei tagliandi esibiti sui capi in vendita delle collezioni recenti, emerge una varietà interessante per quanto riguarda la località di provenienza dei prodotti, non riconducibile affatto alla sola Asia: a seconda del modello i *jeans* vengono prodotti in Tunisia, Turchia e Albania, le magliette di cotone più semplici vengono dalla Tunisia e dal Marocco, le giacchette di pelle dall'India, i vestiti dalla Cina e dall'Italia, i maglioncini in cotone più elaborati dalla Grecia e dall'Italia⁶⁵. Appare chiaro che Liu-Jo può avvalersi di una rete di fornitori estremamente flessibile e variabile nel tempo.

In parte le modalità di fornitura possono essere ricondotte a dinamiche già descritte in alcuni studi complessivi sul settore in Emilia-Romagna: «poiché la produzione avviene in diverse imprese, per assicurarne la conformità al modello, il *buyer*, ovvero l'impresa capofila acquirente, spesso fornisce ai produttori il tessuto acquistato in grandi quantità e li assiste in fase di realizzazione»⁶⁶. In parte però esistono probabilmente delle peculiarità specifiche che spiegano l'approccio di Liu-Jo. Per capire quali modelli organizzativi stanno dietro questa rete, ci sono utili alcune suggestioni fornite da Antonio Ricciardi, docente di economia aziendale presso l'Università della Calabria e coordinatore dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani. Secondo Ricciardi, infatti, Liu-Jo è stata capace «di costruire reti produttive in grado di effettuare l'intero processo dalla creazione del modello alla consegna nel canale di vendita, *con la partnership di sub-fornitori selezionati, disponibili a partecipare al rischio degli investimenti*»⁶⁷. E ancora: «la produzione è tutta esternalizzata ed esiste una rete di fornitori coordinata da Liu-Jo composta da *aziende attive, passive e partecipative*»⁶⁸. Sembra qui di riconoscere una delle tendenze che negli ultimi anni ha modificato la natura della rete dei fornitori: ovvero quella di farsi carico in forma diretta dei costi di produzione, mentre in precedenza tali rischi erano assunti esclusivamente dall'azienda richiedente o dagli intermediari. In queste dinamiche è stato individuato un elemento di aggravio della pressione esercitata sul fattore lavoro, l'anello più debole su cui i produttori possono risparmiare sui costi per cautelarsi dai rischi di

companyid=1X034YMK&locale=en e <http://www.made-in-china.com/showroom/bondext>.

⁶⁵ Dati ricavati da un'osservazione diretta svolta presso i punti vendita monomarca Liu-Jo di Firenze e di Pisa: ringrazio Arianna Becherucci, Irene Chellini e Martina Lombardi per avere svolto l'indagine e fornito queste informazioni.

⁶⁶ Filtea Emilia Romagna – Ires Emilia Romagna, *Trasformazione o declino?*, cit., p. 13.

⁶⁷ Federica Vandini, *Rapporto dell'Osservatorio nazionale dei distretti italiani: i risultati della seconda edizione. Ritorna l'ottimismo*, in «Modena Mondo», n. 3, maggio-giugno 2011. Corsivo mio.

⁶⁸ Antonio Ricciardi, *Le reti di imprese: un'opportunità per le PMI. Reti di imprese: vantaggi competitivi e best practices in Italia*, presentazione del Progetto S.I.R.I. "Servizi integrati per le reti d'impresa», Frosinone 18 ottobre 2011. Corsivo mio.

impresa⁶⁹.

Nel risparmio sui costi di produzione, insieme alle politiche di valorizzazione del prodotto attraverso abili operazioni di *marketing*, sta uno delle chiavi del successo di Liu-Jo: l'aumento dei margini di guadagno con una pressione al ribasso sui costi di lavoro e una pressione al rialzo sui prezzi di vendita. Il legame tra questi elementi è stato bene descritto dallo stesso Marchi, di fronte a uno studente che ha cercato di riassumere così questa parte della linea strategica dell'azienda: «la ricerca sulla *location* di un brand in punti strategici serve per mantenere un'immagine alta e quindi dei prezzi abbastanza alti, cercando di ridurre i costi producendo fuori». Riportiamo di seguito la risposta di Marchi:

Diciamo che in parte può essere anche questa la chiave di lettura. [...] Molto spesso l'attenzione sugli acquisti all'estero permette di ottenere una marginalità, quindi dare un prodotto corretto con un prezzo adeguato. Probabilmente tutta questa cosa non poteva essere fatta in modo diverso, sicuramente lo svilimento dei prezzi ha accelerato il percorso. [...] Purtroppo la distruzione della filiera ha provocato un'accelerazione, quindi anche se noi avessimo voluto mantenere delle attività svolte in zona, non abbiamo più la forza produttiva per gestirle. La sua analisi comunque è corretta.⁷⁰

Quello che appare è comunque un quadro estremamente articolato e vario, in cui per prodotti diversi si fa riferimento a reti di rifornimento differenti, da un capo all'altro del pianeta, con rapporti variabili nei confronti di un insieme di aziende intermediarie e produttrici. Nella scelta probabilmente influiscono le capacità dei vari fornitori, in termini di qualità e quantità di prodotto realizzato, e i rapporti tra prezzi e tempi di consegna. Secondo un giudizio ormai assodato, «l'utilizzo di reti di fornitura molto ampie costituisce una fonte di vantaggio significativa sul piano dei costi, ma non determina necessariamente vantaggi in termini di flessibilità operativa, in alcuni casi, anzi, ciò aumenta il grado di rigidità di fronte alle necessità di adattamento»⁷¹. Soprattutto per piccole aziende con strategie di mercato aggressive e rischiose, come Liu-Jo, è fondamentale una buona gestione della produzione al buio, dei *flash* per colmare mancanze o proporre integrazioni alle collezioni, degli adattamenti ai gusti di mercato da verificare attraverso le pre-collezioni. Se quindi la produzione programmata può con facilità venire commissionata all'estero, su calendari *standard* e tempi medi di consegna, tutto il resto invece, che rappresenta ormai una

⁶⁹ Clean Clothes Campaign, *Urgent Appeals Supply Chain Research Guide*, ottobre 2009.

⁷⁰ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

⁷¹ Centro di Firenze per la Moda Italiana – Pitti Immagine, *Fashion Economy* cit., pp. 121-122.

parte strutturale delle strategie di conquista del consumatore, ha bisogno di un'attenzione particolare. In parte si rimedia con una sorta di "pronto programmato", per cui anche le produzioni *flash* sono pianificate in anticipo; rimane però il problema di elaborare strategie di rifornimenti flessibili e adeguate alla velocità crescente del settore. Si ricordi l'esempio riportato in precedenza delle 70.000 paia di *jeans* prodotte in *stock service*: i tempi brevi con cui pare essere stata condotta l'intera operazione pongono un'interrogativo sulla tipologia del soggetto (o dei soggetti) produttore. Se è vero come ha sostenuto lo stesso Marchi che i distretti italiani non riescono più a stare dietro alle richieste di scala⁷², pare dunque che una parte della scommessa vinta da Liu-Jo si sia giocata proprio nella capacità di combinare velocità ed economicità dei processi di produzione materiale in contesti delocalizzati, superando il vincolo di prossimità geografica nei casi in cui si decida di produrre con tempi rapidi di risposta al mercato: «purtroppo o per fortuna questo è un mestiere in cui in ogni settimana ci si rimette in discussione. Per fortuna dico perché questo ha permesso alla mia azienda di guadagnare spazi nei confronti di aziende che sono rimaste ai vecchi sistemi tradizionali»⁷³.

Champion Europe

Nell'aprile 2006 Sauro Mambrini, amministratore delegato di Champion Europe, decise di convocare gli impiegati della sede centrale di Carpi per comunicare loro un'importante novità. Di fronte a una platea in attesa di conoscere il motivo della riunione, Mambrini dichiarò che era avvenuto un cambiamento di proprietà: «come è già capitato alla nostra concorrente americana Russell, abbiamo ricevuto da Warren Buffet un'offerta che non possiamo rifiutare». Era ancora fresca la notizia dell'acquisto da parte del miliardario statunitense Buffet della Russell Corporation, proprietaria dell'azienda Fruit of the Loom Inc., per 600 milioni di dollari. Casi analoghi avevano caratterizzato inoltre la recente storia del settore abbigliamento a Carpi: nel corso degli anni '90, infatti, una serie di aziende storiche del distretto erano state acquistate «da imprese esterne all'area interessate esclusivamente ai marchi aziendali (OBC, Umberto Severi, Best Company, Papas, MIT, ecc.)»⁷⁴. Un simile annuncio dovette suscitare una profonda preoccupazione tra i dipendenti, per le conseguenze in termini di

⁷² «Negli ultimi 6-7 anni, ci siamo trovati di fronte a una produzione che non è più all'altezza di dare conto di qualità ma soprattutto anche di quantità», ha ricordato Marchi in occasione dell'incontro presso la Facoltà di Economia di Parma più volte citato.

⁷³ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

⁷⁴ Bigarelli e Solinas, *Struttura produttiva e internazionalizzazione dei mercati*, cit., p. 7. Da notare tra l'altro che il marchio Best Company prima della cessione era di proprietà di Biesseci Spa, la società da cui, come vedremo tra poco, ha avuto origine Champion Europe.

ristrutturazioni aziendali che ciò poteva comportare. Ogni timore però venne subito fugato da Mambrini, che smentì immediatamente come falsa la sua affermazione. Si trattava solo di una burla detta per esorcizzare simili occorrenze: la notizia vera, in realtà, non era la dismissione dell'azienda, ma al contrario l'acquisizione da parte di Champion Europe di un'importante rete distributiva. Il sospiro di sollievo da parte degli impiegati di Carpi si unì ai rallegramenti per l'espansione aziendale⁷⁵.

Questo aneddoto, di per sé trascurabile, esprime tuttavia la dimensione globale e l'atmosfera in cui si colloca la vicenda di Champion Europe sin dalla sua nascita, soprattutto se letta in parallelo con quella di un'azienda nata con mezzi modesti, come Liu-Jo. «Era il 1979 quando una delle società in quel tempo leader del distretto (la Biesseci) ottenne un contratto di licenza col marchio Champion dall'omonima azienda americana»⁷⁶. Dagli Stati Uniti, infatti, il colosso dell'abbigliamento sportivo creato a Rochester (New York) nel 1919, aveva deciso di concedere l'utilizzo del marchio per espandere le vendite anche in Europa. La Biesseci venne ritenuta il soggetto che poteva fornire le migliori garanzie di riuscita. Tra i suoi dirigenti c'era «Mambrini, giovane laureato in lingua inglese, [che] per sua stessa ammissione "capiva una parola ogni dieci" di quelle che i proprietari americani del marchio infilavano nelle conversazioni e nelle clausole contrattuali»⁷⁷. L'impresa tessile italiana doveva ancora fare il necessario praticantato diretto con i mercati esteri, mentre fino a quel momento i contatti con le aziende straniere era avvenuto prevalentemente tramite agenti di compratori esterni che si recavano a contrattare ordinativi con le aziende di Carpi⁷⁸.

Nel 1993, poi, ebbe luogo un altro intervento da parte di un'azienda di oltreoceano: «quando ormai la notorietà del marchio è raggiunta anche in Italia, le felpe Champion sono ben note al grande pubblico e si producono ormai in decine di diversi colori»⁷⁹, la multinazionale Sara Lee Corporation, il colosso economico dei prodotti alimentari, decise di acquistare il *brand* in tutto il mondo, e con esso anche la filiale italiana. Gli anni dal 1993 al 2000 furono «anni di grande sviluppo, con un fatturato che aument[ò] da 60 a 240 miliardi delle vecchie lire»⁸⁰. In questo periodo Champion Italia fu una delle prime aziende della zona a intraprendere processi di delocalizzazione;

⁷⁵ Giacomelli è di Champion. *La rete di negozi sportivi nel 2005 era passata a due fondi di private equity*, in «Voce», 28 aprile 2006.

⁷⁶ *Champion, il rilancio è un frutto carpigiano*, in «Modena Mondo», a. 18, n. 12, dicembre 2006.

⁷⁷ *Un marchio nella storia, la forza di Champion. La premiazione del presidente Mambrini*, in «Voce», 8 luglio 2004 (si tratta di un settimanale di Carpi che dopo una settimana dall'uscita in edicola del fascicolo ne rende disponibili i contenuti sul sito web: www.voce.it).

⁷⁸ Bigarelli e Solinas, *Struttura produttiva e internazionalizzazione dei mercati. Il caso di Carpi*, cit., p. 2.

⁷⁹ *I nostri clienti. Campioni si diventa. Champion Europe: una storia di successo tutta italiana*, in «Piacere, Ace Europa», a. 2, n. 1, aprile 2005.

⁸⁰ *Champion, il rilancio è un frutto carpigiano*, in «Modena Mondo», a. 18, n. 12, dicembre 2006.

tra i pionieri della produzione esternalizzata all'estero da segnalare anche Best Company, altra società a controllo straniero. Champion cercò fornitori dapprima in Veneto, dalla fine degli anni '80 nell'Est europeo, qualche anno più tardi in Turchia e quindi dalla metà degli anni '90 in Asia⁸¹. L'affidamento a produttori localizzati in altri paesi con minori richieste salariali riguardò in una prima battuta le produzioni più semplici, come le magliette di cotone, poi gradualmente l'intero campionario. Grazie al legame diretto con una grande *corporation* statunitense, le strategie produttive si potevano avvalere dei modelli sperimentati dalle multinazionali *leader* del settore. Come facevano anche altri operatori, una delle strategie adottate fu quella di creare appositamente *in loco* le ditte adibite a gestire e curare da vicino la produzione. Iniziava così il processo di costruzione di un sistema di filiali collegate a Champion, sparse in Europa e Asia, responsabili della parte commerciale e di rifornimento.

Nel 2001, nonostante il buon andamento economico, Sara Lee decise di cedere le proprie attività non legate al *core business* aziendale. Fu il *management* locale a rilevare l'azienda e con essa i diritti esclusivi per l'Europa, l'Africa e il Medio Oriente. L'operazione avvenne con l'acquisto diretto del 70% delle azioni societarie e «con il sostegno del fondo chiuso Obiettivo Impresa di Unicredit e del fondo Abn Amro Ventures B.V., proprietari del residuo 30 per cento»⁸². Dal maggio 2001, dunque, Champion Europe gestisce un *brand* già affermato a livello mondiale, a cui si sono aggiunti i diritti del marchio Nba per quel che riguarda l'abbigliamento sportivo, in una fetta di territorio pari a un terzo del globo e abitata da due miliardi di persone. A questa data, erano 12 le aziende che facevano riferimento diretto al sistema di Champion Europe, con sedi in Spagna, Francia, Grecia, Germania, Gran Bretagna, Irlanda, Belgio, Singapore e altri paesi, e con compiti variabili dal commerciale puro al misto commerciale e produttivo⁸³.

Una impresa ramificata e complessa, dunque, con una lunga storia alle spalle di delocalizzazione e rapporti con i fornitori all'estero. Alcuni dati riferiti al periodo 2004-2007 restituiscono l'ampiezza del raggio di azione aziendale: tra i 15 e i 20 milioni di capi distribuiti in oltre 40 paesi, più di mille articoli proposti ogni stagione, con 520 dipendenti per un giro d'affari

⁸¹ *How Europe's leading home for makers of clothing and shoes is adapting to low-cost competition from China*, cit.

⁸² *Un marchio nella storia, la forza di Champion. La premiazione del presidente Mambrini*, in «Voce», 8 luglio 2004.

⁸³ *Champion - L'integrazione a supporto dello sviluppo del business*, s.d., dal sito dell'azienda informatica Csc: www.csc.com (pagina consultata il 29 febbraio 2012); *L'informazione di prodotto accurata e sempre disponibile: a Firenze come a Singapore*, s.d., dal sito dell'azienda informatica Txt: www.txtgroup.com (pagina consultata il 29 febbraio 2012).

complessivo di 200 milioni di euro⁸⁴. Il marchio Champion risulta essere proprietà dell'azienda Champion Products Europe Limited con sede a Dublino⁸⁵, mentre la rete di società per organizzare la produzione delocalizzata si è allargata, anche se i compiti specifici di tali aziende non risultano essere definibili a uno sguardo esterno. Dato il riserbo che l'azienda mantiene sulla sua attività, i responsabili locali dei sindacati e dei centri di ricerca non hanno saputo dire se le società di Champion (a cui, oltre alle citate, andrebbero aggiunte quelle costituite nell'Europa dell'Est) si limitano al controllo della qualità e alla logistica, se gestiscono direttamente anche i rapporti con i fornitori oppure se si rivolgono a loro volta a intermediari che organizzano la produzione. Oltre alle società direttamente controllate, andrebbe presa in considerazione anche la partecipazione esterna di Champion in aziende che gestiscono la produzione all'estero. Insomma, un'architettura aziendale difficile da ricostruire, come si può comprendere dall'assetto societario riportato alla fine del capitolo, da cui risultano assenti altre società controllate minori; in confronto a Liu-Jo, dunque, Champion Europe vanta un modello organizzativo più pesante, fatto di molteplici presidi sul territorio e finalità non esclusivamente distributive.

Nel 2004, un prestigioso riconoscimento cittadino della Cassa di Risparmio di Carpi, dedicato «ai protagonisti locali dell'economia con alle spalle una lunga storia imprenditoriale», è stato tributato a Sauro Mambrini: a motivare la scelta, a detta della giuria, stava la «propensione all'internazionalizzazione» di Champion Europe unita «alla cultura del distretto carpigiano»⁸⁶. Per quel che riguarda il primo aspetto non possono esistere dubbi, anche se come per quanto riscontrato con Liu-Jo, ci troviamo di fronte a grosse difficoltà nel cogliere le strategie legate alla produzione materiale. Per quel che riguarda l'incidenza della delocalizzazione, dalla stampa internazionale rileviamo che nel 2006 l'ufficio Champion Europe Sourcing Asia Pte Ltd con sede a Singapore, alla cui testa troviamo il nome di Maria Sundquist, forniva da solo il 30% della produzione di Champion Europe⁸⁷. Altre fonti ci informano che già tra il 1999 e il 2000 la manifattura

⁸⁴ Ibidem; *I nostri clienti. Campioni si diventa. Champion Europe: una storia di successo tutta italiana*, in «Piacere, Ace Europa», a. 2, n. 1, aprile 2005; *Champion, un'azienda carpigiana dalle origini*, in *Sistema Carpi 2007*, allegato a «Il Sole 24 Ore» nelle edizioni del Centro Nord Italia, 19 febbraio 2007. Per il 2007 il bilancio consolidato era stimato a 209,4 milioni di euro: si veda il rapporto a cura di S+R Investimenti e Gestioni – Società di Gestione del Risparmio (S.G.R.) S.p.A. – Gruppo Unicredit, *Obiettivo impresa. Fondo comune di investimento mobiliare chiuso. Relazione semestrale al 30 giugno 2008*.

⁸⁵ Informazioni tratte dalla banca dati della World Intellectual Property Organization: <http://www.wipo.int>.

⁸⁶ *Un marchio nella storia, la forza di Champion. La premiazione del presidente Mambrini*, in «Voce», 8 luglio 2004.

⁸⁷ *How Europe's leading home for makers of clothing and shoes is adapting to low-cost competition from China*, cit.

risultava affidata «a fornitori selezionati in Europa (soprattutto in Portogallo, Turchia e Italia) e in Asia», per un totale di circa «un centinaio di fornitori europei e asiatici»⁸⁸. In un recente comunicato, redatto dal Consiglio provinciale di Firenze in occasione della paventata chiusura della sede di Champion di Scandicci, sono stati indicati come principali paesi da cui provengono i capi confezionati il Vietnam e la Bielorussia⁸⁹; in quest'ultimo paese in particolare, Champion risulta vantare delle partecipazioni con aziende direttamente impegnate nella produzione⁹⁰. Non ci è stato possibile reperire informazioni più dettagliate sulle aziende fornitrici. In ogni caso, la quota di prodotto che viene commissionato alle imprese manifatturiere italiane è davvero minimale: secondo alcune stime sarebbe quantificabile intorno a 2 o 3 punti percentuali del totale della produzione, ovvero una quota frizionale necessaria per i riassortimenti veloci. Nell'affidare la fattura dei capi a manifatture lontane migliaia di chilometri, Champion è facilitata dalle caratteristiche delle sue collezioni: rispetto ad altre imprese che producono per la moda, il settore sportivo è connotato da prodotti più standardizzati e meno variabili. Anche se il 10% dei capi prodotti viene calibrato a seconda delle esigenze dei singoli mercati e dei diversi contesti, il 90% circa è fabbricato in base a una programmazione valida per l'intera area EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa)⁹¹. Questo permette all'azienda di prospettare una modifica delle aree di localizzazione dei suoi fornitori anche solo in base a considerazioni di convenienza nel cambio delle diverse valute, come emerge dall'ultimo bilancio approvato:

La situazione dell'azienda evidenzia una esposizione netta nei confronti del USD [*dollaro statunitense*], determinata dagli acquisti di merce effettuata da produttori situati in Estremo Oriente e per le lavorazioni dalla Bielorussia fatturate in USD. [...] È [...] politica della società, ai fini di attenuare il rischio di cambio, non concentrare eccessivamente gli acquisti di merce in aree geografiche che utilizzano una sola valuta, per evitare che repentini mutamenti nel tasso di cambio possano implicare significativi mutamenti nei costi di acquisto delle merci e per fare in modo di avere sempre una fonte di approvvigionamento alternativa.⁹²

Dunque, da un punto di vista della produzione materiale, per tutta una

⁸⁸ *L'informazione di prodotto accurata e sempre disponibile: a Firenze come a Singapore*, cit.

⁸⁹ *Champion a Scandicci. Situazione "sospesa"*, Ufficio stampa del Consiglio provinciale di Firenze, 28 febbraio 2012.

⁹⁰ *Con Liu-Jo la moda va su. Fatturati e utili 2009. 1: le big oltre i cento milioni*, cit.

⁹¹ *I nostri clienti. Campioni si diventa. Champion Europe: una storia di successo tutta italiana*, cit.

⁹² *Champion Europe S.p.a., Relazione sulla gestione del bilancio civilistico chiuso al 30 giugno 2011*, p. 73

serie di fattori che siamo venuti elencando, Champion Europe spicca tra le imprese del distretto per non vantare quasi alcun legame con l'Italia; al contrario di Liu-Jo, tuttavia, questo aspetto non incide sulla buona immagine dell'azienda. La società di Mambrini, gestendo un *brand* di chiara origine statunitense, infatti, non ha bisogno di rendersi riconoscibile come *Made in Italy*. Champion Europe nei fatti si colloca in un mercato dove i *competitors* diretti sono le grandi multinazionali dello sport, giganti con possibilità promozionali e commerciali molto superiori, mentre i margini di guadagno sui prodotti risultano minori rispetto al settore della moda. Nonostante una costante attenzione alla qualità dei prodotti e una strategia di stipula di rapporti esclusivi con le società sportive in tutto il mondo (soprattutto nel basket, come unico partner della Federazione internazionale e delle nazionali italiana, greca e brasiliana⁹³), dalla seconda metà degli anni 2000 l'azienda ha riportato un volume di vendite inferiore alle aspettative: dopo qualche anno di risultati non positivi, nel 2010 il fatturato, pur inserendo nel bilancio consolidato anche l'attività delle società controllate che producono in Bielorussia, si presentava sostanzialmente analogo a quello riportato per il 2007, se non in leggero calo: 193 milioni di euro, di cui 124 circa solo nella casa madre di Carpi. Il recente progetto di dismissione della sede di Scandicci, che fino a poco tempo fa era considerata il cervello del gruppo, con conseguente accorpamento delle funzioni di design, ideazione prototipi e gestione del *sourcing* a Carpi, è sintomatico di un necessario tentativo di razionalizzazione dei costi.

Una volta constatata la difficoltà di penetrare nell'intricata foresta dell'organizzazione produttiva dell'azienda e delle sue controllate⁹⁴, proviamo allora a toccare brevemente un altro tema che interessa questa ricerca, ovvero quello della distribuzione. Su questo aspetto, il caso di Champion Europe ci pare di particolare interesse proprio in relazione a quanto avviene nel campo della moda e a quanto abbiamo detto per Liu-Jo. Dalla metà del 2005 infatti l'azienda condotta da Mambrini si è concentrata su una forte strategia di investimenti nella rete distributiva, con delle modalità non dissimili da quelle che abbiamo riscontrato per la ditta dei fratelli Marchi. Fino a quel momento infatti l'azienda poteva essere descritta nei seguenti termini: «nonostante sia nata come grossista, vendendo la propria merce a *retailer* e *key account*, l'azienda ha un piccolo gruppo di negozi propri, che intende incrementare perseguendo una nuova strategia commerciale»⁹⁵. Il primo passo su questa strada è stato quello

⁹³ *Champion con il Brasile per un basket mondiale. Ora è sponsor tecnico della Federazione*, in «Voce», 17 luglio 2008.

⁹⁴ Per una ricostruzione della struttura societaria si veda il grafico alla fine del capitolo.

⁹⁵ *Champion - L'integrazione a supporto dello sviluppo del business*, cit.

dell'acquisizione nell'aprile 2006 del gruppo Giacomelli, azienda in crisi che gestiva una catena di articoli sportivi composta da 49 punti vendita e 470 dipendenti, concentrati soprattutto in Lombardia e Emilia. In occasione dell'annuncio di questa operazione commerciale ai dipendenti di Carpi, ebbe luogo l'aneddoto che abbiamo ricordato prima. In effetti l'acquisto di Giacomelli si prospettava come un vero e proprio affare, ottenuto rilevando, con il sostegno di un istituto di credito del Gruppo Intesa, un'azienda che versava in una pesante situazione debitoria per soli 18 milioni di euro, prezzo definito dal Sole 24 Ore «piuttosto conveniente»⁹⁶. Così Mambrini poteva arricchire in maniera significativa la sua rete di negozi di abbigliamento sportivo monomarca, con l'intenzione di promuovere ulteriori espansioni nella distribuzione nel Centro e nel Sud Italia, «in particolare nei *mall* che apriranno nei prossimi mesi, con un *format* di 1.000-1.500 metri», e nell'Europa dell'Est⁹⁷.

La strategia di *retailing* perseguita sembrava in un primo momento calcare le orme di quanto stavano facendo con successo le grandi aziende della moda. Si veda ad esempio la prima grande operazione promossa da Mambrini dopo l'acquisto della rete Giacomelli: alla fine del 2007 veniva inaugurato a Milano un *maxi-store* da 850 mq situato in Piazza Argentina, come *retail monobrand* della Champion, denominato Basketball Central, con un forte investimento nella presentazione interna, orientata a fornire al cliente un'esperienza emotiva di immersione nel mondo del basket; un'operazione analoga veniva ripetuta a Bologna. La stampa specializzata collegò immediatamente l'operazione a quanto fatto nel mondo della moda con i *flagship stores*, paragonando il nuovo punto vendita con altri analoghi aperti da Armani, Bulgari o Gucci. In quello stesso momento veniva riferito anche di imminenti accordi tra il Comune di Milano e l'azienda per la fornitura sportiva di squadre e club e per la sponsorizzazione del Palalido, che sarebbe stato così ribattezzato con il nome di "PalaChampion" o di "ChampionArena"⁹⁸.

Non disponiamo di dati specifici a riguardo, ma l'impressione che ricaviamo da quanto accaduto in seguito è che il tentativo di imporre il modello del grande negozio monomarca direttamente gestito dall'azienda in possesso del *brand* non abbia sortito gli effetti sperati; certamente non ha replicato il successo ottenuto dai grandi marchi del *fashion*. Probabilmente ciò è dovuto alle diverse aspettative che il consumatore può avere nei

⁹⁶ *Champion ribattezza Giacomelli*, in «Il Mondo», 9 giugno 2006; *Giacomelli è di Champion. La rete di negozi sportivi nel 2005 era passata a due fondi di private equity*, in «Voce», 28 aprile 2006.

⁹⁷ *Champion ribattezza Giacomelli*, cit.

⁹⁸ Alessandro Wagner, *Strategie. Champion in campo a Milano maxi-store e sponsorship del Palalido*, in «MF Fashion», 30 novembre 2007; *Champion inaugura il suo primo maxi store. Basketball Central, 850 metri a Milano centro*, in «Voce», 6 dicembre 2007.

confronti di un negozio sportivo rispetto a un negozio di moda; nel primo caso la filosofia del *total look* da realizzarsi con il ricorso a una sola marca cozza in maniera evidente con una varietà di offerta che è parte integrante e strutturale del *look* sportivo: si pensi ad esempio all'importanza delle calzature nel caso della pallacanestro, prodotto quasi assente dall'offerta di Champion, oppure alla domanda di maglie di squadre sponsorizzate da altri *brand*.

In ogni caso, anche l'operazione per il Palalido non ha dato i suoi frutti: la ristrutturazione è stata invece assegnata a Giorgio Armani, già sponsor della squadra di basket Olimpia Milano, che ha recentemente avviato l'abbattimento dello storico palazzetto con il progetto di edificare un nuovo edificio sportivo denominato "PalaAJ". Sauro Mambrini, dal canto suo, si è rivolto in maniera crescente all'apertura di *megastore* multimarca, con la creazione della catena di proprietà Game 7 Athletics, che ha inaugurato il primo punto vendita in un centro commerciale di Modena, 2.200 metri quadrati in cui 23 dipendenti gestiscono la vendita di prodotto da un ventaglio assortito di marchi sportivi⁹⁹.

«Nelle fasi critiche – ha dichiarato Mambrini alla stampa – è il mercato a indurre chi possiede un *brand* a spingerlo al massimo, aprendo propri negozi e ottenendo anche di accorciare la catena della distribuzione. E Game 7 Athletics è la casa dei *brand*»¹⁰⁰. La nuova società di distribuzione si propone così come un marchio a sé, garanzia della disponibilità delle migliori aziende sportive. La chiusura dell'ultimo bilancio con una crescita di fatturato del 14% rispetto all'esercizio precedente dimostra che la strada intrapresa, quella di un soggetto che si proponga sia «come *brand* di *retail* che per la gamma di marchi che offre»¹⁰¹, va nella giusta direzione. Per cogliere la complessità di costruzione concettuale che il settore della distribuzione ha ormai raggiunto, si legga la descrizione che la stampa forniva per l'ultima grande operazione compiuta da Game 7 Athletics, ovvero l'apertura di un punto vendita a Milano in corso Buenos Aires, a fine novembre 2011, appena quattro anni dopo l'inaugurazione del Basketball Center:

Nell'offerta commerciale lo si direbbe prima di tutto un omaggio a Milano intesa come città dello sport, quello più intimamente legato alle tradizioni meneghine e privilegiato dalla catena: il calcio con le due squadre cittadine (Milan e Inter campeggiano nelle gigantografie decorative); il

⁹⁹ *Comunicare lo sportswear - "Game 7 Athletics" inaugurato a GrandEmilia*, in «Voce», 6 novembre 2008.

¹⁰⁰ *Game 7 "dentro" Milano - Il multibrand di Champion ha aperto in corso Buenos Aires*, in «Voce», 8 dicembre 2011.

¹⁰¹ *Game 7 Athletics l'approdo degli sportivi - Inaugurato lo store che mancava a Carpi*, in «Voce», 31 marzo 2011.

basket, che dal 1936 ruota intorno alla Olimpia Milano, oggi Armani Jeans; e ancora la corsa, molto praticata in città fuori dagli impianti, negli spazi aperti, dai parchi alle piazze e ai Navigli. Ma è un omaggio anche alla moda, il settore che ha esportato nel mondo l'immagine della metropoli come riferimento di stile e design, se è vero che nella specifica circostanza lo stesso marchio Game 7 ha dismesso il colore blu, per presentarsi vestito d'argento, in edizione *luxury*. I millecento metri quadrati del punto vendita, che si mostrano all'esterno attraverso tredici vetrine, sono stati allestiti con effetto *urban style*, ad evocare una pratica sportiva vissuta in perfetta simbiosi con la città.¹⁰²

Conclusioni

Proviamo in conclusione a tirare le fila su quanto detto circa i due casi di studio fin qua esaminati. Si tratta, lo abbiamo annunciato in apertura, di aziende *leader*, di eccezioni, e non di imprese rappresentative del tessuto imprenditoriale del distretto di Carpi. Puntare la lente su Liu-Jo e Champion Europe, tuttavia, ci ha consentito di studiare le strategie organizzative delle due maggiori aziende carpigiane del settore, di esaminare da vicino i meccanismi che hanno consentito a soggetti imprenditoriali attenti e dinamici di affrontare le "sfide della globalizzazione", di toccare con mano alcune dinamiche che sempre di più vengono segnalate come esempi da seguire per le altre società.

In primo luogo, da quanto detto finora ci pare di poter trarre una conferma: le aziende medie dell'abbigliamento, siano esse di tipo sportivo o prettamente *fashion*, hanno bisogno in misura sempre maggiore di stabilire un contatto diretto e costante con il cliente, di cui diventa fondamentale capirne gli umori e le tendenze. Gli investimenti e i tentativi fatti in questa direzione non lasciano alcun margine di dubbio: «il distributore è diventato l'attore principale nella catena del valore, su cui esercita un controllo in progressiva crescita»¹⁰³. La continua ricerca di una forte integrazione verticale tende esattamente ad azzerare le distanze tra i momenti ai due estremi del processo produttivo, l'ideazione del prodotto a monte e la sua vendita al cliente a valle. Nella corretta interpretazione e gestione dei rapporti tra questi due momenti sta la chiave del successo di società medio-piccole che devono fare i conti con i giganti della distribuzione, *competitors* come Zara o H&M nel caso di Liu-Jo, Decathlon o Nike nel caso di Champion Europe. Le risorse interne dell'impresa devono dunque essere sempre più

¹⁰² Game 7 "dentro" Milano - Il multibrand di Champion ha aperto in corso Buenos Aires, cit.

¹⁰³ Filtea Emilia Romagna - Ires Emilia Romagna, *Trasformazione o declino?*, cit., pp. 11-12.

dedicate all'ottimizzazione del sistema di *lean retailing*, facilitata dalle possibilità di esternalizzare la manifattura.

Per quanto riguarda le altre fasi del ciclo di produzione, infatti, le conseguenze di un sistema della catena di fornitura a dinamica prioritaria *demand pull* sono evidenti: una pressione crescente nei confronti dell'organizzazione delle forniture che consenta il massimo del risparmio dei costi di produzione e il massimo di flessibilità. In pratica, da un punto di vista organizzativo, ottenere da elementi esterni, responsabili delle forniture dei capi finiti, all'azienda il maggior valore possibile nei rapporti "qualità/costi" e "quantità/tempo", cercando di spuntare in entrambi il massimo dal numeratore e il minimo dal denominatore.

Parlando del caso Liu-Jo, ci siamo soffermati in particolare sugli ultimi due, quantità e tempo. Per quel che attiene la qualità, se è vero, come ha spiegato Marco Marchi, che «la scelta di un prodotto, di un marchio deve essere tutelata da parte dell'imprenditore con dei responsabili che hanno il compito di andare a vivere o a gestire la produzione nelle zone in cui vengono prodotte, cercando di tutelare la qualità del marchio, dei prodotti»¹⁰⁴, è anche vero che a parità di qualità sono le politiche di *brand* a fare la differenza. Anzi, in un settore in cui i tempi di ricambio delle tendenze si fanno sempre più ridotti, il fattore qualità tende a ridursi a una questione di puro aspetto e resa stilistica piuttosto che di tenuta delle cuciture o di resistenza dei tessuti.

Affrontiamo invece l'ultimo fattore rimasto, i costi. Ovvero principalmente il costo del lavoro, dato il carattere *labour intensive* della fase di produzione materiale, non interessata da modifiche rilevanti nelle dotazioni tecnologiche. In un settore, è bene ricordarlo, in cui invece il mutamento decisivo è stato di tipo commerciale, ovvero l'abbattimento delle barriere doganali avviato nel 1995 e portato a compimento dieci anni dopo, periodo al termine del quale non a caso si è verificato quel balzo in avanti nelle vendite delle imprese che hanno saputo cogliere le occasioni offerte dal nuovo scenario. Alla vigilia della completa abolizione delle quote e delle tariffe, era molto evidente una preoccupazione circa i possibili effetti che la differenza dei costi del lavoro tra una parte e l'altra del globo poteva implicare: «occorrono regole per evitare il *dumping* sociale, cioè la concorrenza "sleale" che fanno i Paesi del Terzo mondo, attraverso l'offerta di prodotti a prezzi stracciati, ottenuti con il mancato rispetto degli standard minimi in materia di lavoro, ambiente, salute», spiegava Marco Marchi alla stampa alla fine del 2002. E proseguiva così: «a livello internazionale, insieme agli altri distretti del sistema tessile italiano, chiederemo al WTO condizioni di reciprocità nella competizione

¹⁰⁴ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

internazionale, contrastando lo sfruttamento della mano d'opera nei paesi terzi da dove provengono produzioni concorrenziali ed evitando concessioni che possano danneggiare gli imprenditori che rispettano le regole»¹⁰⁵. Si tratta dell'unica dichiarazione che affronti il problema dei salari operai da parte del vicepresidente del consiglio di amministrazione di Liu-Jo che siamo riusciti a reperire. Nessuna ulteriore riflessione è venuta da Marchi sulle condizioni di lavoro nelle aziende che producono per la moda italiana all'estero, né sul fatto che si possa parlare di una concorrenza sleale tra questi subfornitori, a cui anche Liu-Jo si rivolge, e analoghi terzisti italiani, o addirittura carpigiani, agganciati a livelli retributivi e a diritti del lavoro ben maggiori.

Nei fatti, le aziende italiane che guardano con sospetto le ditte intestate agli imprenditori cinesi residenti sul territorio italiano, non sembrano tuttavia avere problemi a effettuare politiche selvagge di *dumping* sociale in Estremo Oriente. Riportiamo un esempio significativo a proposito. Nel gennaio 2011, in occasione del consueto appuntamento di Pitti Uomo, si era alzato dagli operatori un grido di allarme relativo ai costi di produzione in Cina. L'estate precedente le fabbriche cinesi erano state interessate da imponenti conflitti operai: le agitazioni sindacali avevano provocato degli aumenti nelle retribuzioni medie tali da far diventare meno appetibile la delocalizzazione in quel paese. Un fantasma si aggira per il Pitti Uomo, scriveva da Firenze una delle più importanti riviste specializzate del settore abbigliamento: «il fantasma di una Cina divenuta off-limits per un certo tipo di produzioni dall'Italia»¹⁰⁶.

Alla base di tutta la vicenda starebbero proprio alcune scelte economiche fatte dal Partito comunista cinese, ovvero la costruzione di un mercato domestico e l'incoraggiamento dei consumi interni: per raggiungere tali risultati era stato «avviato un percorso di regolarizzazione del lavoro, necessario per mettere le basi di un progresso sociale; [...] ecco, dunque, che già nel 2007 il governo cinese aveva iniziato una fase di regolarizzazione contrattuale fino ad allora inedita». Questo però, come si affrettava a rassicurare il giornalista dell'articolo citato, non significava certo la fine dell'«*Eldorado competitivo cinese*». Solo una sua trasformazione: secondo le parole di un consulente commerciale per le aziende italiane nell'Estremo Oriente, «nel lungo periodo la Cina resterà un serbatoio immenso di manodopera a basso costo. Il tasso di urbanizzazione, infatti, è fermo sotto il 50%, ben lontano dal 70-80% dei Paesi industrializzati. Questo significa che, per quanto riguarda gli operai non specializzati, c'è la possibilità di attingere ancora facilmente nelle

¹⁰⁵ *Qualità e servizi per rilanciare Carpi*, in «Modena Mondo», a. 14, n. 12, dicembre 2002.

¹⁰⁶ Jacopo Delletica, *Cina bye bye. La delocalizzazione non abita più qui*, in «Pambianco Week», a. 7, n. 4, 23 febbraio 2011.

campagne"»¹⁰⁷. Quindi andando a produrre direttamente nelle aree più interne e rurali, lontano dalle tradizionali zone industriali del paese, in particolare dalle aree di Shenzhen o di Shanghai dove si era assistito rincari fino al 20% nei costi di produzione.

Lo stesso governo cinese, secondo i *managers* di note aziende, stava aiutando le imprese a spostarsi «in aree meno inflazionate, regalando terreni ed agevolandoli con zero tasse per i primi tre anni se vengono assunte un numero minimo di persone»¹⁰⁸. Dunque, il riconoscimento dei diritti basilari degli operai cinesi aveva significato «mettere alcuni produttori di fronte alla scelta di spostarsi nuovamente, o nell'interno e nel nord della Cina, o verso Paesi come il Vietnam o India»¹⁰⁹. In effetti, recenti dati sugli stipendi medi nel continente asiatico confermano che, a partire dalla riforma del lavoro promossa in Cina nel 2008, il costo degli operai cinesi è diventato nel 2010 il terzo più caro rispetto alle altre economie manifatturiere della zona, con una chiara tendenza alla crescita: secondo alcune previsioni, nel 2015, al termine cioè dell'attuale piano quinquennale, tale cifra dovrebbe risultare raddoppiata. «Ciò significa che possiamo aspettarci un esodo delle attività manifatturiere orientate all'*export*, in particolare in direzione di altre nazioni asiatiche a minor costo»¹¹⁰.

Le lotte sindacali e i miglioramenti nelle condizioni di vita dei lavoratori rischiano dunque di generare delle fughe da parte degli investitori. Ciò può essere visto anche da un altro punto di vista: per i sindacati e le unioni dei lavoratori, questo atteggiamento "volatile" da parte delle imprese rappresenta un forte elemento di pressione e di ricatto. Se aprire una battaglia sindacale può con ogni probabilità ottenere come risultato la cessazione delle attività produttive, il potenziale di difesa dei propri diritti da parte dei lavoratori ne risulta altamente compromesso. Alcune iniziative recenti hanno cercato di affrontare proprio questo problema: *Asia Floor Wage*, ad esempio, è una campagna lanciata nell'ottobre del 2009, che unisce sindacati e attivisti di tutti i paesi asiatici con l'obiettivo comune di elevare i salari minimi dell'industria del tessile a un livello comparabile in tutti i paesi produttori del continente, in modo da evitare proprio questi fenomeni di dislocamento produttivo¹¹¹.

Se quindi alcuni modelli federativi si stanno proponendo nei paesi produttori per permettere ai sindacati nazionali di adeguare l'azione alle strategie internazionali delle imprese, nei paesi a più alto potere di acquisto

¹⁰⁷ *Ibidem.*

¹⁰⁸ *Ibidem.*

¹⁰⁹ *Ibidem.*

¹¹⁰ Chris Devonshire-Ellis, *China Now Has Third Highest Labor Costs in Emerging Asia*, in «China Briefing», 19 gennaio 2011 (<http://www.china-briefing.com>). L'articolo riporta anche dei dati interessanti tratti dall'*IMF World Economic Outlook Database 2010*.

¹¹¹ <http://www.asiafloorwage.org>.

gli stessi problemi sono affrontati da altri soggetti, con strategie che cercano di muovere altre leve, facendo cioè pressione sul momento della vendita. Dalla parte opposta del mondo, infatti, differenti iniziative sono state intraprese da alcune associazioni di promozione del consumo critico per spingere le imprese ad adottare codici di condotta per il rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori, come il sistema di certificazione SA8000¹¹². Il network internazionale *Clean Clothes Campaign*, in particolare, sostiene da anni campagne di pressione contro i comportamenti scorretti delle aziende. La piattaforma italiana di questa rete, Campagna Abiti Puliti, sta promuovendo ad esempio un'iniziativa per fare interrompere da parte delle imprese le lavorazioni di trattamento dei jeans attraverso la sabbiatura (*sandblasting*), pratica altamente nociva per i lavoratori e molto utilizzata in paesi come la Turchia o la Tunisia. Grazie all'attenzione dei consumatori, favorita anche da alcuni popolari programmi televisivi che hanno dedicato degli speciali alla questione, molte aziende hanno dichiarato che non stipuleranno più contratti con produttori che utilizzano tali tecniche¹¹³. In passato, delle campagne internazionali di boicottaggio contro la Nike avevano portato questa azienda a promuovere una maggiore attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro all'interno degli stabilimenti dei suoi subfornitori.

Un altro esempio viene dall'equivalente britannico di Abiti Puliti, *Labour Behind the Label*, soggetto molto attivo che dal 2006 promuove periodicamente una mappatura delle maggiori aziende di moda, pubblicata nella guida annuale «Let's Clean Up Fashion», con particolare attenzione alla questione di salari operai minimi per una vita decente: in questa maniera il consumatore britannico viene costantemente informato circa i comportamenti lavorativi da parte dei suoi *brands* preferiti. L'edizione del 2008, si apriva con queste parole: «l'industria della moda si è da sempre opposta a parlare dei salari in maniera franca e aperta. Due anni fa, i *brands* e i distributori hanno detto che non era un problema, o se lo era, era un problema di qualcun altro. L'anno scorso hanno ammesso che avrebbero dovuto fare qualcosa a proposito, ma non avevano trovato ancora il tempo per farlo. Quest'anno hanno iniziato a provarci»¹¹⁴. Che la sensibilità sui temi del consumo critico e delle condizioni dei lavoratori impiegati dalle aziende nazionali della moda nei quattro angoli del pianeta sia molto

¹¹² Per la spiegazione del sistema SA8000, si veda Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *Guida al vestire critico*, EMI, Bologna 2006, pp. 100-107.

¹¹³ Si tratta di alcune delle più importanti imprese del settore, come Armani, Benetton, Carrera, Cavalli, Gucci, H&M, Levi-Strauss, Mango, Replay o Versace. Si veda la lista completa sul sito <http://www.abitipuliti.org>.

¹¹⁴ *Labour Behind the Label, Let's Clean Up Fashion. The state of pay behind the UK high street. 2008 Update*, p. 1. La guida, di cui l'ultima edizione è del 2011, è scaricabile dal sito <http://www.labourbehindthelabel.org>.

sviluppata nel Regno Unito è confermato da alcuni dati recenti. È del settembre 2011 la notizia che alcuni *brands* europei, in particolare britannici, stanno riportando la produzione in Europa, proprio a causa di un mutato orientamento da parte dei consumatori, non più disposti a pagare alti prezzi per capi di abbigliamento *fashion*, sapendo che sono confezionati in Asia. Non solo: una trasmissione della BBC ha portato all'attenzione le condizioni di semischiavitù in cui versano i lavoratori in una fabbrica indiana fornitrice di una grande marca inglese di produzione e distribuzione, la Primark, provocando un clamoroso calo nelle vendite¹¹⁵.

In Italia, nonostante la pubblicazione qualche anno fa di una ben fatta *Guida al vestire critico*, non pare si sia sviluppata una simile sensibilità. Non è un caso se a una studentessa che gli chiedeva se l'etica imprenditoriale nella sua azienda non si trovasse a volte in contrasto con la voglia di fare risultati positivi, Marco Marchi poteva rispondere così:

Il campo dell'abbigliamento ci può permettere di lavorare su un settore che è estremamente creativo e quindi eticamente corretto. Devo dire che noi cerchiamo sempre di lavorare in zone dove non ci sono sfruttamenti minorili o situazioni al limite. Questo anche in virtù di un marchio che in qualche modo ci permette di non essere sempre letti per avere il prezzo migliore, ma semplicemente anche per un gusto, per un progetto. Poi è evidente che per un imprenditore la corretta cartina di tornasole è che dal punto di vista della redditività il risultato ci sia. [...] È vero che il guadagno è una risposta a una serie di elementi corretti, quindi io spero di mantenere eticamente un rapporto corretto con l'attività che svolgo e con le persone delle quali mi avvalgo. Per il momento mi sento la coscienza a posto.¹¹⁶

«Il campo dell'abbigliamento [è] un settore [...] estremamente creativo e quindi eticamente corretto», «cerchiamo sempre di lavorare in zone dove non ci sono [...] situazioni al limite»: una replica del genere sarebbe stata difficilmente concepibile nel Regno Unito o in altri paesi più avvertiti. Eppure proprio il mondo della moda, in cui le funzioni culturali vantano una centralità assoluta¹¹⁷, appare un terreno particolarmente fertile per fare attecchire anche in Italia delle campagne di mobilitazione dell'opinione pubblica di successo, che puntino all'inclusione di comportamenti più corretti da un punto di vista etico nel "pacchetto di stile" proposto dalle aziende insieme agli abiti e agli accessori di marca. Questa dinamica si è già

¹¹⁵ Nicola Mentore, *Emerging markets*, in «New Twist. A Newsletter from Werner International», vol. 9, 23 settembre 2011 (<http://www.werner-newtwist.com>).

¹¹⁶ Intervento di Marco Marchi presso la Facoltà di Economia di Parma, 3 dicembre 2008, cit.

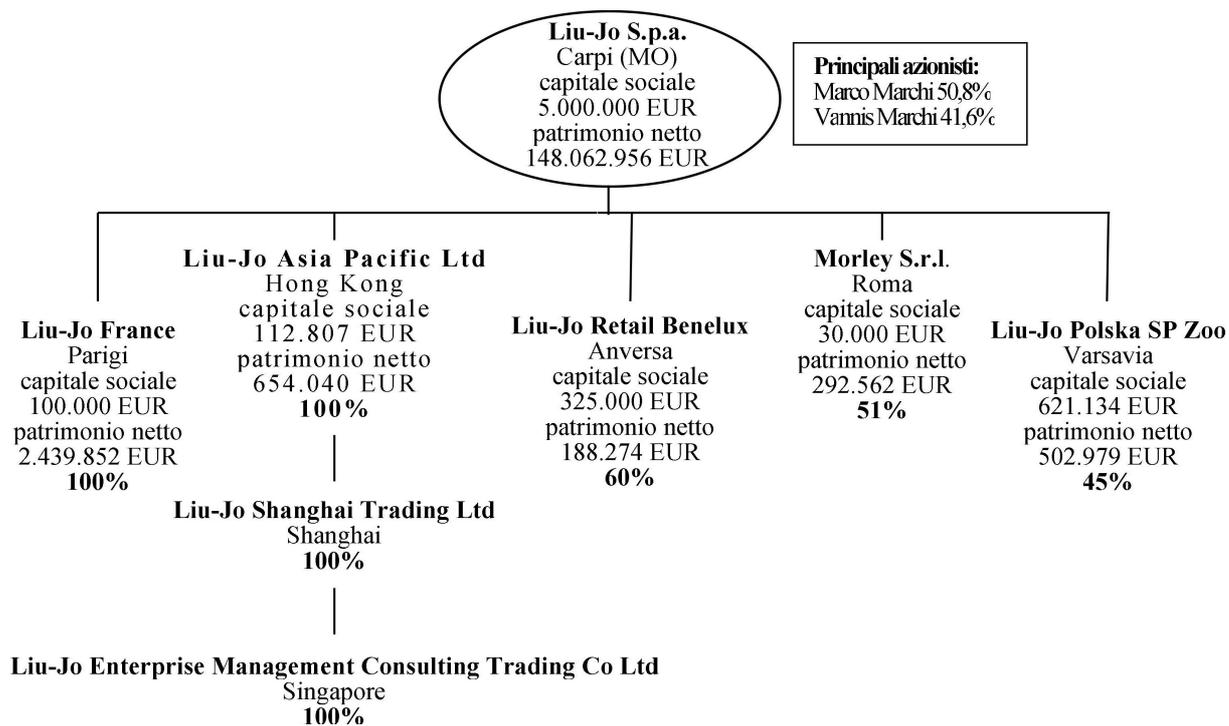
¹¹⁷ Omar Calabrese (a cura di), *Il modello italiano. Le forme della creatività*, Istituto nazionale per il commercio estero, Skira, Milano 1998.

dimostrata efficace per quanto riguarda il tema dell'anoressia: le aziende di moda, dopo una forte pressione dell'opinione pubblica, hanno deciso di allinearsi ad un senso comune che era andato affermandosi sulle modelle eccessivamente magre, e hanno quindi cambiato in parte l'approccio, comunicandolo ai clienti e facendo così un servizio di informazione utile soprattutto per i più giovani.

Il lavoro invece è ancora un tema non affrontato nel nostro paese, se non completamente rimosso. La trasformazione progressiva, paventata da alcuni, del *Made in Italy* in *Styled in Italy*¹¹⁸, sembrerebbe contemplare l'assenza di una qualsiasi attenzione nei confronti delle condizioni di vita e dei salari nelle fabbriche terziste. Al contrario, come abbiamo visto dagli esempi di altri paesi, una maggiore sensibilità verso i processi produttivi materiali potrebbe spingere, oltre a un rispetto maggiore dei diritti umani nel mondo, anche a un ricorso più ampio al tessuto manifatturiero locale, che ancora vanta una ricchezza e una vitalità notevoli.

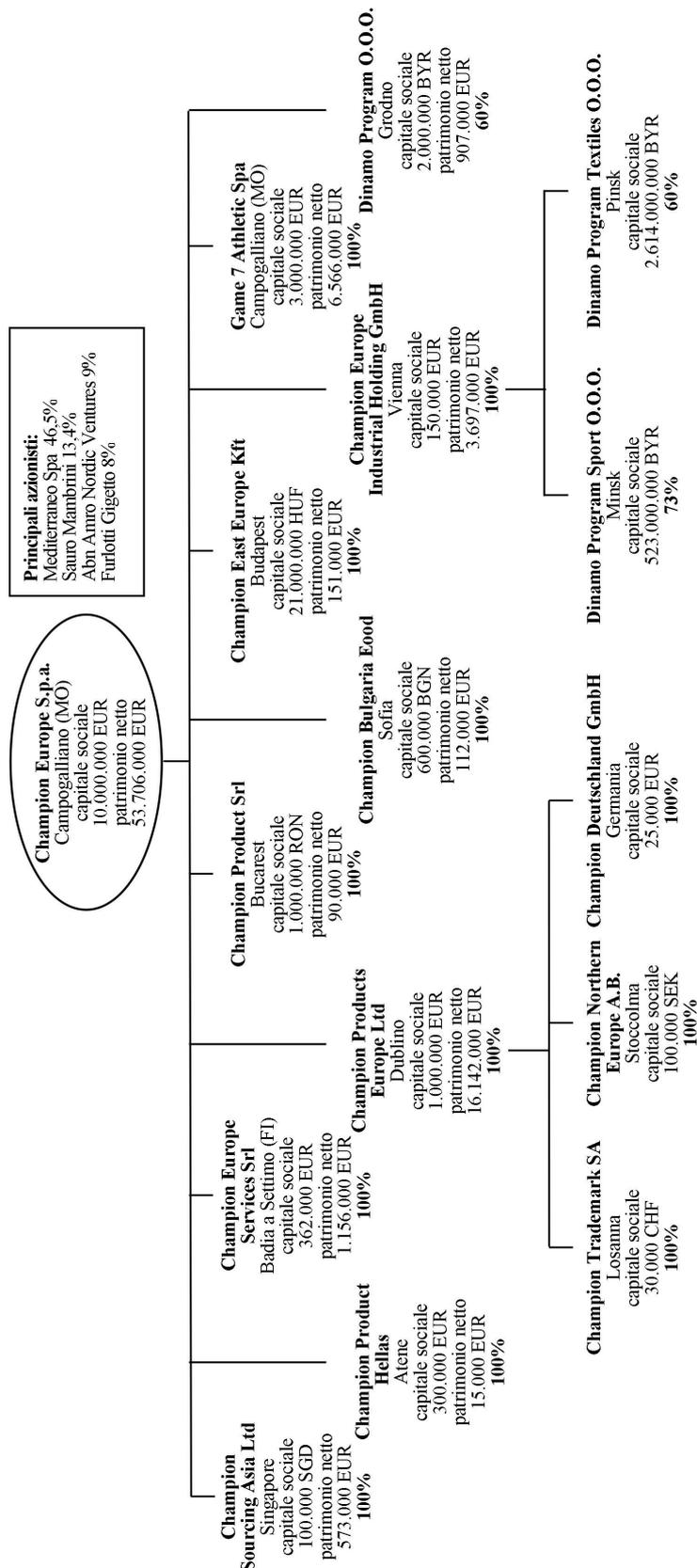
¹¹⁸ Erica Corbellini e Stefania Saviolo, *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Etas, Milano 2004, p. 151.

Struttura societaria di Liu-Jo S.p.a.



Elaborazione da: Liu-Jo S.p.a., *Bilancio al 31/12/2010*

Struttura societaria di Champion Europe S.p.a.



Elaborazione da: Champion Europe S.p.a., Bilancio al 30/06/2011

Il settore agroalimentare: tendenze generali (Francesco Garibaldo)

Anche nel settore agroalimentare si sono avuti importanti processi di ristrutturazione che vanno connessi a quelli, già descritti di finanziarizzazione.

I processi, nella parte agricola del settore, sono del tutto analoghi a quelli dei settori industriali: la crescita della concentrazione e la costruzione di catene di fornitura strettamente integrate con un numero molto limitato di grandi aziende alimentari mondiali; si determina così la nascita della figura degli agricoltori/allevatori integrati nella catena di fornitura di queste grandi aziende (contract farmers)¹¹⁹.

A seconda dei prodotti cambiano le aziende leader; ad esempio nel pollame e per i maiali si hanno la Cargill e la Charoen Pokphand; nei prodotti lattiero – caseari di nuovo la Cargill, poi la Olam e la Mitsui; nella carne bovina la Cargill e la Bunge; per i cereali la Bunge, la Luis Dreyfus, la Glencore e il gruppo Noble.

Il fenomeno determina un controllo oligopolistico dei mercati di alcuni prodotti quali ad esempio il pollame e i maiali. Il 50% dei maiali e il 66% del pollame e delle uova, a livello mondiale, vengono prodotti o da allevatori a contratto o in grandi aziende industriali controllate direttamente da questi gruppi. Il 75% del pollame è sotto contratto, in Brasile, così come in Vietnam il 90% dell'attività lattiero-casearia.¹²⁰

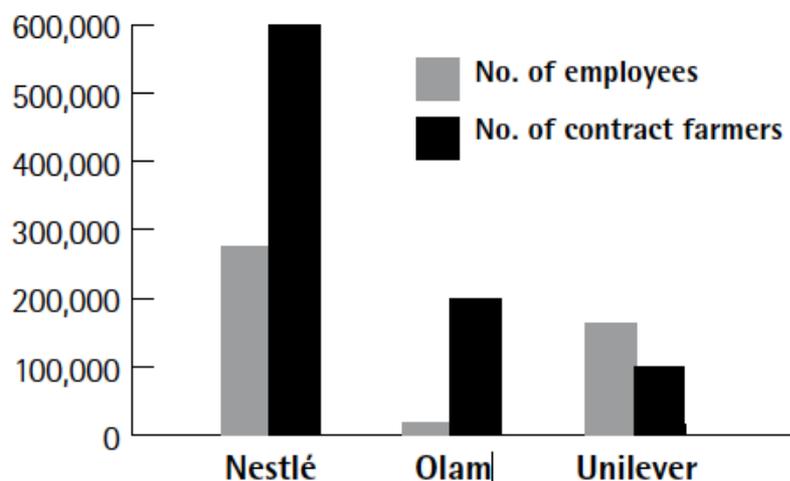
Per avere un'idea delle dimensioni si guardi al seguente grafico:

¹¹⁹ grain-4055-global-agribusiness-two-decades-of-plunder.pdf
all'indirizzo: www.grain.org/e/4055

¹²⁰ ibidem

Who works for whom?

Contract farmers are the dominant workforce in the food industry



Source: Compiled by GRAIN

La crisi dei mercati finanziari iniziata nel 2007 ha prodotto una significativa corsa a investire nell'agro business, corsa resa possibile dai nuovi criteri neoliberisti ben rappresentati dagli accordi sottoscritti nell'ambito dell'Organizzazione per il commercio mondiale (WTO). La ricerca di nuove fonti energetiche e la nascita e incentivazione dei biocarburanti hanno prodotto una fortissima spinta verso le monoculture di alcune coltivazioni a spese di altre; ad esempio, secondo la FAO, tra il 1990 e il 2007, la soia, l'olio di palma, la canna da zucchero, il granturco, la colza hanno accresciuto del 38% il terreno coltivabile disponibile e tutte le altre coltivazioni hanno visto una diminuzione del 4% del terreno disponibile.

Le conseguenze secondo il rapporto di Grain del 2010, già citato sono:

“ un processo di trasferimento dei prodotti agricolo commercializzati verso luoghi, come il Brasile, dove i costi di produzione sono più bassi e il sostegno dello stato, in infrastrutture, finanza e politiche di sostegno è alto (come nel caso degli asparagi); l'ingresso con politiche aggressive dei supermercati del nord del mondo (Wal-Mart, Carrefour), di aziende alimentari di servizio (McDonald,KFC), e di aziende alimentari di trasformazione (Nestlè, Unilever) nei sistemi alimentari nazionali rimpiazzando i mercati e i sistemi di produzione alimentare locali con le catene di fornitura globali del cibo e del foraggio organizzate dalle aziende transnazionali del cibo e dell'agri business”.¹²¹

Questa industria del cibo rappresentava nel 2009, secondo il gruppo ETC, il 30% dell'offerta di cibo globale. Tale industria infine, come già detto,

¹²¹ Ibidem, p.5

è sempre di più intrecciata con la finanza internazionale. Il risultato netto di quanto descritto è che in venti anni, tra il 1974 e il 1994, la differenza tra i prezzi mondiali di ciò che è trattato sui mercati e quanto pagato agli agricoltori/allevatori è raddoppiata.

La corsa alla costruzione di una vera e propria catena globale del cibo, analoga a quella di altri settori, ha trovato una barriera ad ora insormontabile nelle abitudini alimentari che hanno caratteristiche culturali fortemente radicate nei contesti locali. Vi sono infatti in corso modifiche del modello di business dei grandi del settore da Wal-Mart a Carrefour o a Metro legate alla difficoltà di omogeneizzare le loro politiche di vendita.¹²²

Non è un caso se un grande produttore come la Barilla, dovendo evidenziare le classi di rischio negli acquisti, identifica come rischi possibili per la classe fornitori, la mancanza di alternative, la concentrazione e quindi i tassi di dipendenza e i tassi di saturazione e indica come rimedi:

- I. l'integrazione verticale della loro catena, cosa da loro realizzata attraverso l'investimento in mulini di loro proprietà e da loro gestiti;
- II. la diversificazione geografica delle fonti;
- III. una politica di multi-fornitura;
- IV. la scelta della fornitura non esclusiva;
- V. e la creazione di fornitori di back up.

Di questi rimedi il primo e il secondo hanno a che fare con la difesa della propria autonomia, mentre gli ultimi con i rischi di una strozzatura nella disponibilità delle materie prime per ragioni che vanno dal rischio geopolitico alle catastrofi naturali.

L'integrazione verticale viene costruita nella parte della catena per loro strategica che è l'attività dei mulini, controllando quel punto, infatti, essi possono costruire degli stock come polmone strategico.

¹²² L'articolo del Financial Times del 6 Gennaio 2012 da conto di quanto sta accadendo: <http://www.ft.com/cms/s/0/51c777e2-3790-11e1-897b-00144feabdc0.html>

Il settore agroalimentare e la sua filiera: l'Emilia Romagna (Luca Romaniello)

Uno sguardo d'insieme.

Il quadro d'insieme vede una tendenza alla crescita dei prezzi nell'agricoltura, in direzione però di un aumento delle marginalità positive nelle fasi a valle dell'agricoltura. I prezzi nell'ortofrutta, pur a valori costanti, appaiono in generale più alti rispetto a 10 anni fa.

Questo passaggio si traduce dunque in una spinta ad impossessarsi degli aumenti dei prezzi nella fase a valle dell'agricoltura, quella successiva alla produzione primaria¹²³.

Un altro elemento di fondo vede uno "scarico" dei rischi congiunturali dell'intera filiera sulla fase agricola di produzione. Questo quando, al contrario, "tanto più una fase è rischiosa tanto più dovrebbe essere remunerata"¹²⁴.

Come già si diceva cinquant'anni fa il problema sembra ancora risiedere in parte nelle piccole dimensioni dell'impresa agricola italiana. "Con tante piccole imprese ognuna deve avere il suo depuratore, il suo generatore, c'è una moltiplicazione dei costi"¹²⁵. Questo aspetto ha registrato dei miglioramenti negli anni, di fronte comunque alla presenza di dimensioni maggiori nel resto d'Europa, da qui la presenza da noi di maggiori costi fissi, viste le dimensioni più piccole. E la questione delle dimensioni agricole sembra essere avvertita anche dallo stesso mondo dell'agricoltura italiana: "lì le aziende hanno centinaia di ettari. L'estensione comporta delle sinergie nella lavorazione, nella programmazione"¹²⁶.

In questo contesto il costo del lavoro non appare come un maggior costo di produzione, "non vedo assolutamente un problema di costo del lavoro, rispetto ad un'azienda francese o spagnola. Tutt' al più un maggiore cuneo fiscale"¹²⁷.

L'agricoltura italiana sembra scontare un handicap sui costi energetici,

¹²³ Dati e informazioni raccolti per mezzo di un'intervista al Prof. Rino Ghelfi, docente di Economia ed Estimo

Rurale presso la Facoltà di Agraria dell'Università di Bologna

¹²⁴ Intervista Ghelfi

¹²⁵ Intervista segretario regionale Flai Emilia Romagna

¹²⁶ Intervista presidente Apofruit

¹²⁷ Intervista Ghelfi

oltre a qualche deficit infrastrutturale come nella logistica e nei trasporti (compreso l'imballaggio, che ha una notevole incidenza e che la Gdo cerca di scaricare sulla fase a monte). Fattori questi che singolarmente sembrano avere un peso marginale, ma che in modo aggregato sembrano incidere, "le piccole differenze assieme fanno le grandi differenze"¹²⁸.

Ma si ha la presenza di un problema proprio nell'anello che sta fra l'agricoltura e la distribuzione al dettaglio, a monte della produzione e a valle della vendita, con la presenza di una lunga serie di operatori economici in questa fase intermedia (che va dal condizionamento alla trasformazione dei prodotti agricoli prima che arrivino alla distribuzione al dettaglio).

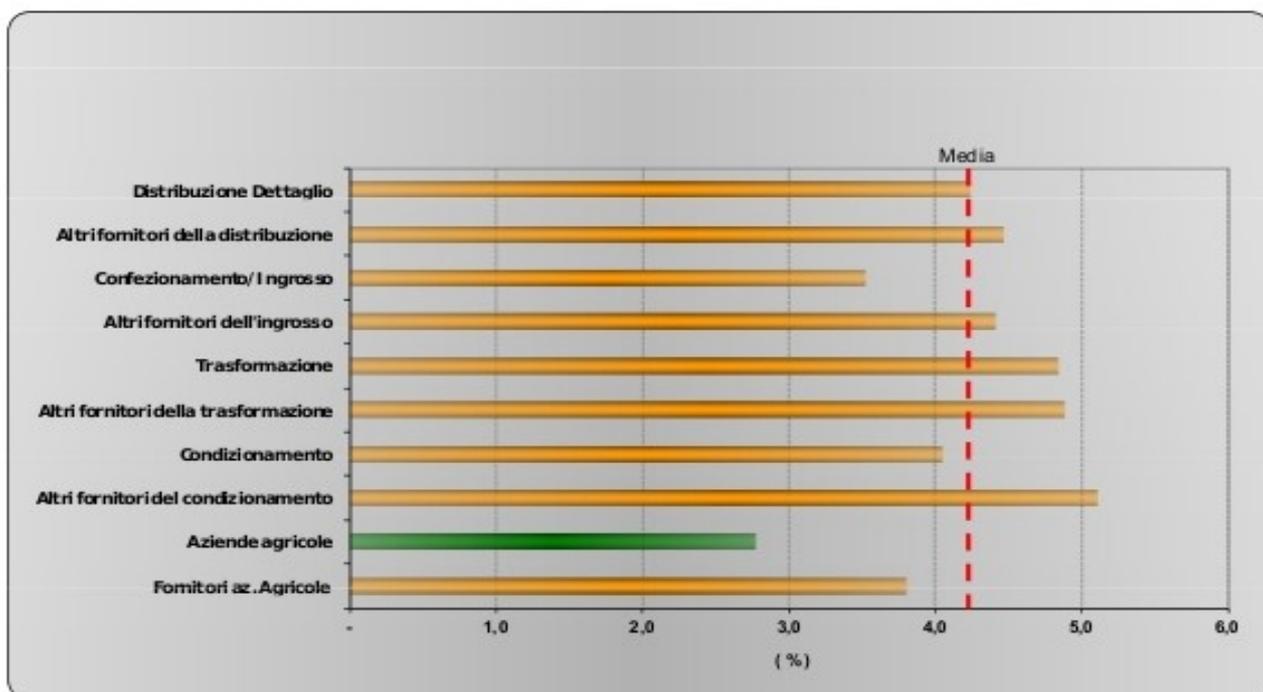
Di fronte alla questione del perché i passaggi intermedi abbiano valore economico maggiore della produzione primaria, "tutti dicono che non ci stanno dentro, tutti cercano di scaricare le proprie responsabilità sul pezzo che viene dopo"¹²⁹.

Ci sembra comunque sensato sottolineare però anche i diversi poteri di mercato degli attori economici, come anche riscontrato in un'intervista, con diverse valorizzazioni economiche dei singoli segmenti della filiera. "La razionalità economica non c'è. Se hai un rapporto di forza spunti il prezzo sul mercato, in caso contrario c'è qualcun altro che ti impone il prezzo, è c'è qualcuno che lì in mezzo si è strutturato per avere quel ruolo"¹³⁰.

¹²⁸ Intervista segretario regionale Flai Emilia-Romagna

¹²⁹ Ibidem

¹³⁰ Ibidem



**Tabella 1 La redditività nella filiera agroalimentare
Materiali prof. Ghelfi per Regione Emilia Romagna, 2011**

Come immediatamente visibile dalla tabella 1, la fase meno redditizia della filiera ortofrutticola è proprio quella relativa alla produzione primaria, con una redditività inferiore al 3%. Le fasi di distribuzione, trasformazione e condizionamento raggiungono tutte singolarmente valori di maggiore redditività.

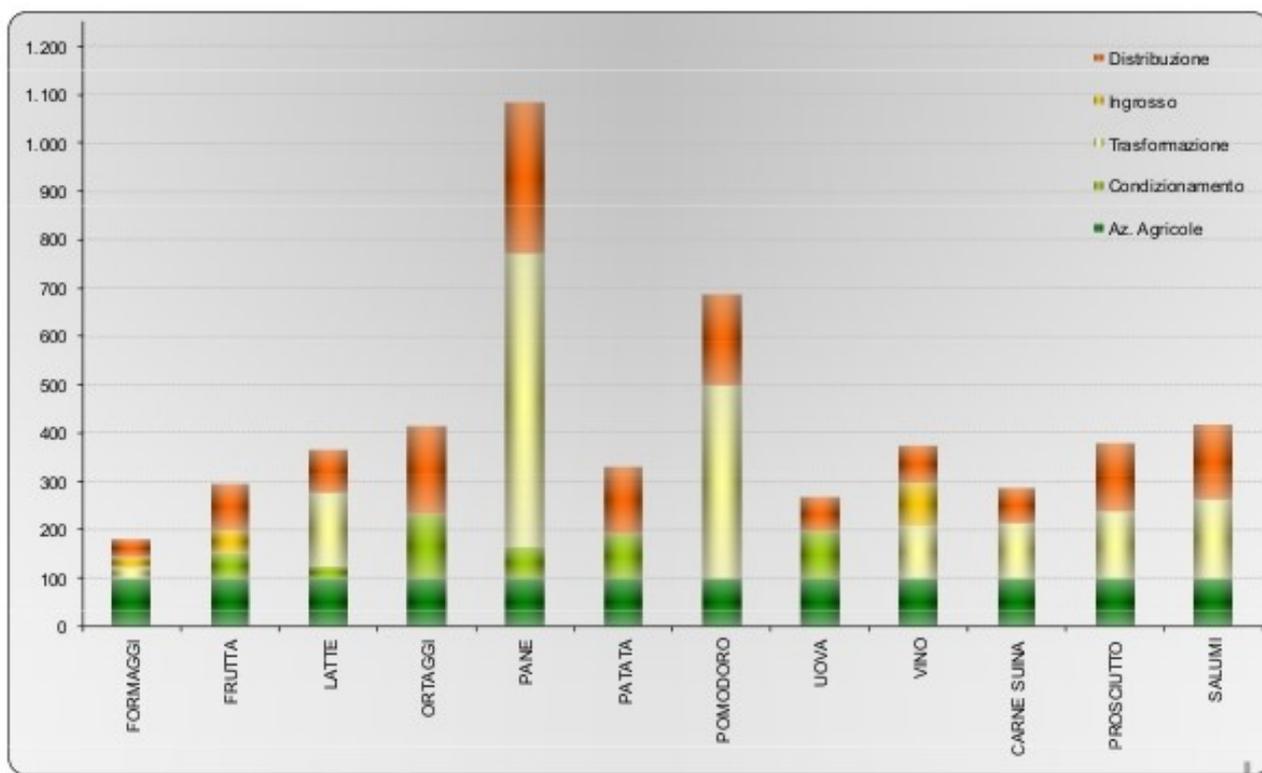


Tabella 2 La generazione di prodotto
Materiali prof. Ghelfi per Regione Emilia Romagna, 2011

La tabella 2 è invece relativa alla generazione di prodotto e rende possibile osservare come si amplifica il valore nei fatturati che vengono generati nelle varie fasi a valle della produzione agricola: condizionamento, trasformazione, ingrosso e ed infine distribuzione. Nella tabella si parte da un valore costante 100, che è quello relativo al fatturato della produzione agricola.

E' immediatamente percepibile come la produzione primaria, tranne il caso dei formaggi, sia notevolmente inferiore in termini di fatturato rispetto ad i passaggi successivi. Il valore della produzione primaria diventa poi risibile rispetto alle altre fasi della filiera per quel che riguarda il pane ed il pomodoro.

Anche il caso di prodotti a bassa trasformazione come gli ortaggi vede un fatturato quadruplicato nelle fasi successive alla produzione primaria, e cioè condizionamento e distribuzione.

Nei canali della media e grande distribuzione la leva del prezzo assume una rilevanza determinante, connaturata alla stessa struttura di vendita

basata su grandi volumi di vendita a prezzi inferiori rispetto alla tradizionale vendita al dettaglio. La centralità della leva competitiva in termini di prezzo si rinforza inoltre nei periodi di crisi economica come l'attuale, nei quali la costante ricerca di una convenienza nel prezzo diviene abituale nel comportamento del consumatore.

Da interviste effettuate a dirigenti di Coop Italia¹³¹, il punto di vista strategico della Gdo si delinea nei termini di una necessità nel continuare a tendere ad una riduzione dei prezzi finali alla vendita.

Viene infatti sottolineato dal management Coop come l'Italia sia un paese in piena crisi dei consumi, con un segno negativo sulle vendite dagli ultimi sette anni e con proiezioni future di peggioramento. Si fa riferimento alla legge della domanda e dell'offerta, con la necessità che questa si adegui alla domanda per evitare un'ulteriore depressione del mercato al consumo. Si fa così l'esempio della filiera del latte fresco, in cui avevamo il prezzo europeo più alto, con una convenienza ad importare il prodotto tedesco od austriaco rispetto a quello italiano. Il quadro non ha tenuto più e i distributori hanno iniziato ad investire in proprie marche, investendo direttamente sul prodotto primario.

Ed in questo quadro viene poi sottolineato come elemento di criticità come le materie prime siano in forte aumento, con un loro mercato che da nazionale sta diventando globale.

Nel settore agroalimentare sembra poi esserci una questione anche politica, relativa al mondo dell'associazionismo agricolo. Fra gli elementi di debolezza dell'agricoltura italiana si ha una sovra strutturazione della rappresentanza del settore, che si accompagna ad una bassa capacità di utilizzo degli impianti da parte delle singole aziende, oltre ad un abbassamento della tensione sul lato tecnologico. L'esempio va in questo caso alle attuali possibilità di refrigerazione che permettono notevoli risparmi energetici, con impianti in cui l'investimento tornerebbe in pochi anni.

“Ci sono le organizzazioni agricole che sono federazioni di sotto organizzazioni, che poi hanno a loro volta delle organizzazioni di prodotto e non se ne esce...”¹³². Questa frammentazione appare come elemento di debolezza della realtà della agricoltura italiana. “Il rischio è che ci siano tanti piccoli orticelli che sono spazzati via dalla competizione del mercato comune. Il rischio è quello, di essere sopravanzati da dinamiche che

¹³¹ Intervista responsabile marketing e responsabile settore no food Coop Italia

¹³² Intervista segretario Flai Parma

travolgano tutte queste nostre frammentazioni e frammentarietà¹³³.

E' comunque da evidenziare come l'aggregazione del mondo agricolo in Emilia Romagna raggiunga dimensioni rilevanti, con un 70% di agricoltori che risultano essere associati in OP, Organizzazioni di Produttori, di fronte ad una media nazionale, comunque in crescita, attorno al 40% di aggregazione dei produttori agricoli¹³⁴.

La testimonianza del management della Gdo, da noi intervistato sulla filiera dell'ortofrutta, sembra partire in ogni caso dal presupposto che in Italia non vi siano prezzi finali della frutta e verdura da considerare come bassi. Ed anche nel punto di vista della Gdo il problema non sembra risiedere nel guadagno del produttore agricolo, ma nella "pancia" che sta tra il produttore e il punto vendita. Questo a volte per ragioni oggettive, come i costi di trasporto che incidono mediamente dal 30 al 50% nella determinazione del prezzo finale. Altri costi importanti risultano poi essere i costi di confezionamento. Questi due costi portano a raddoppiare o a triplicare il costo finale, visto in particolare il basso valore del prodotto che viene trasportato od imballato (vedi anche tabella 2).

In passato ci si era molto concentrati sull'aggregazione dell'offerta e sulla sua concentrazione, con molte delle politiche comunitarie che andavano in questa direzione¹³⁵. Molte volte nelle politiche agricole si è però ravvisato anche un problema di regolazione dell'offerta e di un suo controllo quantitativo. La crisi del parmigiano reggiano di qualche anno fa si era appunto delineata come crisi da sovrapproduzione e da eccesso della offerta.

Il problema è rilevante anche dal punto di vista istituzionale, ed ora sembra che a livello di antitrust europeo si dia la possibilità alle associazioni dei produttori di intervenire sugli stock, ritirando le sovrapproduzioni dal mercato, senza incorrere in sanzioni.

Il giudizio sulla Pac (politica agricola comune) comunitaria appare comunque articolato. "Difficile dire quali effetti ha causato. Gli obiettivi principali dell'ultima Pac sono stati raggiunti. Gli stock di sovrapproduzioni che andavano distrutte sono ormai un ricordo, non ci sono più. E' stato in generale migliorato il sistema produttivo a livello europeo come gli effetti

¹³³ Ibidem

¹³⁴ Dati da intervista presidente Apofruit

¹³⁵ Dati e informazioni raccolti per mezzo di un'intervista al Prof. Rino Ghelfi, docente di Economia ed Estimo

sull'ambiente rispetto a 10 anni fa, c'è stato un processo di *greening* delle produzioni agricole tramite la "condizionalità" a cui legare gli aiuti comunitari. Anche sulla qualità delle produzioni sono stati fatti dei passi in avanti"¹³⁶.

Tra gli effetti negativi della Pac viene invece evidenziata una redistribuzione a volte non equa tra i paesi, e, all'interno dei paesi, tra diversi settori produttivi o diverse tipologie di produttori.

La nuova Pac dovrebbe vedere, dal 2013, uno spostamento di risorse da misure di mercato a misure di tipo strutturale, con contributi proporzionali non più alla quantità prodotta, ma in base al soggetto produttivo ed all'obiettivo assegnato, in un quadro che dovrebbe comunque vedere un calo delle contribuzioni ai singoli paesi.

La tendenza nelle politiche comunitarie dovrebbe essere così quella di confermare le misure di condizionalità, con l'erogazione di contributi sempre più condizionata ad obiettivi di carattere generale. Fra questi soprattutto quelli di basso impatto ambientale, accanto ad obiettivi di sviluppo rurale, inteso più come promozione e sviluppo dei territori che di sostegno alle singole produzioni. La modulazione degli aiuti dovrebbe presupporre poi dei tetti alla loro erogazione, ed una maggiore redistribuzione delle risorse verso la fascia intermedia delle aziende agricole.

Dei diversi rapporti di forza degli attori economici nel settore agro alimentare. Interventi istituzionali dell'attore pubblico e tentativi di riposizionamento strategico.

Con specifico riferimento alle filiere di fornitura di beni alimentari, la vigilanza effettuata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato sugli assetti di mercato ha portato nel 2008 ad osservare che "il processo di concentrazione in atto nel settore della Distribuzione commerciale moderna, sia attraverso forme strutturali di aggregazione, sia mediante accordi, quali quelli relativi alle Centrali di Acquisto, suggerisce particolare attenzione su alcune modalità di funzionamento dei rapporti contrattuali tra fornitori e catene di distribuzione. Ad esempio, la richiesta ai fornitori, da parte delle imprese di distribuzione, di *forme di contribuzione* connesse a servizi difficilmente identificabili e quantificabili (quali l'inserimento

¹³⁶ Intervista Ghelfi

nell'assortimento, il posizionamento nello scaffale, ecc.) può risultare idonea a produrre un artificioso innalzamento dei costi di accesso di taluni produttori ai canali distributivi moderni”¹³⁷.

Da qui, la formulazione di proposte da parte dell’Autorità Antitrust: “... come già avvenuto in molti altri Paesi europei, tali modalità contrattuali potrebbero formare oggetto di una specifica regolamentazione, volta a identificare e a *vietare le pratiche* maggiormente diffuse, *quali*, ad esempio, *il pagamento di un diritto di accesso al listino del distributore* prima di qualsiasi ordinazione; *la partecipazione al finanziamento di operazioni di animazione commerciale*, di acquisto o di investimento, non giustificata da un interesse comune; *il pagamento di servizi espositivi o di posizionamento senza una contropartita proporzionata*”¹³⁸

Un successivo passaggio si è avuto nella proposta di legge del 2011 della Cia (Confederazione Italiana Agricoltori), “Proposta di legge di iniziativa popolare per regolamentare le relazioni contrattuali tra la Gdo ed agricoltori e per contrastare le pratiche commerciali sleali”, che si è fatto carico dei malumori del mondo dei produttori agricoli su alcune pratiche contrattuali sleali che vengono denunciate come i pagamenti tardivi, le modifiche unilaterali dei contratti, le vendite promozionali e sottocosto.

Parte di queste rivendicazioni queste sono state recepite poi nell’articolo 62 del recente decreto del dicembre 2011 sulle liberalizzazioni, relativamente ai termini di pagamento e alla chiarezza dei contratti. L’articolo stabilisce infatti che i contratti riguardanti i prodotti agroalimentari debbano essere stipulati obbligatoriamente in forma scritta indicando dettagliatamente durata, quantità, prezzo e modalità di pagamento. Il pagamento deve essere effettuato così entro 30 giorni per le merci deperibili e 60 giorni per tutte le altre¹³⁹.

Orto frutta e grano

¹³⁷ Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, “Considerazioni e proposte per una regolazione pro concorrenziale dei mercati a sostegno della crescita economica”, 11-06-2008

¹³⁸ Ibidem

¹³⁹ Vedi anche gli articoli: <http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2012-01-31/pagamenti-scontro-industriadistribuzione-064249.shtml?uud=Aa06IskE>;
<http://cerca.unita.it/ARCHIVE/xml/2385000/2380203.xml?key=O.D.&first=611&orderby=1&f=fir&dbt=arc>

Il 50% dell'ortofrutta italiano viene venduto tramite la GDO (di cui Coop rappresenta il 18%), il resto dall'ambulantato/piccolo dettaglio. Nell'ambito dell'ortofrutta il 40% va poi in esportazioni¹⁴⁰.

“Oggi il mercato dell'ortofrutta è a -7 di vendite. La scorsa estate è crollato, l'anno prima era alle stelle”¹⁴¹. Troviamo conferma di questa informazione anche nel forte andamento altalenante di molti dei prezzi all'origine sotto riportati.

Se il prezzo all'origine dei pomodori vedeva nel periodo dicembre 2010/dicembre 2009 un aumento di circa il 40%, nel successivo periodo dicembre 2010/dicembre 2011 assistiamo ad un calo del 25%.

Stessa cosa dicasi per patate e pere, con un completo ribaltamento all'interno dello stesso biennio. Le patate vedevano un aumento dei prezzi all'origine di ben il 46,2%, per poi avere un calo del 25% nel successivo periodo dicembre 2010/dicembre 2011. Le pere registravano un aumento del 30% nel periodo da dicembre 2009 a dicembre 2010, per poi calare di ben il 38% nel successivo periodo dicembre 2010/dicembre 2011.

Tendenza dei prezzi convenzionali all'origine per i principali prodotti ortofrutticoli
var.% dicembre'10/dicembre'09
Ortaggi
Finocchi 10,0
Pomodori 39,9
Patate 46,2
Cavolfiori 18,2
Lattuga 27,7
Frutta
Clementine -8,0
Arance -5,0
Pere 30,0
Mandarini -3,4
Limoni -10,1

¹⁴⁰ Dati ed informazioni raccolti tramite intervista al responsabile settore Food di Coop Italia

¹⁴¹ intervista al responsabile settore Food di Coop Italia

Tabella 3
Rielaborazione Ires ER su dati Ismea 2011

Tendenze dei prezzi convenzionali all'origine per i principali prodotti ortofrutticoli
var.% dicembre'11/dicembre'10
Ortaggi
Patate -25,0
Carote 2,2
Pomodori -25,2
Peperoni -43,9
Frutta
Pere -38,2
Mele -5,9
Arance -0,9
Limoni 13,5
Clementine 3,0
<i>*prime tre settimane di dicembre '11</i>

Tabella 4
Rielaborazione Ires ER su dati Ismea 2012

Nel grano la tendenze dei prezzi del frumento vede nell'ultimo periodo in esame un aumento del frumento (grano) duro del 21,2%, rispetto ad un calo del frumento tenero con un - 15,9% (confronto dicembre '11 su dicembre '10).

I dati Ismea relativi all'anno precedente (confronto dicembre '10 su dicembre '09) confermavano la tendenza all'aumento dei prezzi all'origine del grano, con un aumento del 34,1% sul frumento duro ed addirittura del 72,2% del grano tenero. Aumento sul grano tenero in parte ridimensionato come abbiamo visto dal calo del prezzo all'origine nell'anno successivo (dicembre '11/dicembre '10).

Il prezzo del grano, che prima sembrava dipendere da meccanismi nazionali che si rapportavano all'andamento delle vendite, ora risente invece molto da dinamiche legate alla *finanziarizzazione del prodotto*. Non c'è più connessione con l'andamento del mercato, c'è un riferimento di tipo

internazionale che vede un aumento della materia prima, nonostante il riferimento ad una caduta dei consumi. “Se il mercato lo facesse la borsa di Chicago sarei contento, mentre invece non si sa più chi lo faccia. Perché c’è un mercato reale ed un mercato di carta. Dove chi decide sono i fondi pensione americani, i fondi privati, le banche...Non decide più l’industria, questo è il dramma, e non decidono più gli andamenti del consumo.”¹⁴²

Più che le borse merci nazionali, il prezzo dei cereali sembra così determinarsi sui grandi mercati finanziari internazionali legati alle commodities, con la presenza di fondi d’investimento legati alle materie prime ed una conseguente componente speculativa nella determinazione dei prezzi.

Il ruolo delle associazioni dei produttori e delle aggregazioni di settore.

Si deve a Simon (1947), il concetto di razionalità limitata nei comportamenti degli attori economici, con il superamento dell’idea, propria della microeconomia tradizionale, delle condotte razionali ed ottimizzanti dei soggetti economici.

In un mercato in cui anche l’ortofrutta si confronta con una dimensione trans nazionale, si manifestano maggiormente i costi di transazione nel rapportarsi ad un ambiente instabile o a comportamenti opportunistici, dovuti anche ai differenti pesi sul mercato dei diversi attori. Williamson e gli istituzionalisti vedono la possibilità di risoluzione di questi problemi economici attraverso istituzioni che rappresentino le forme di organizzazione economica.

Ed è anche utile anche il concetto di embeddedness di Granovetter (1985) che sottolinea il ruolo delle relazioni personali concrete e delle strutture (o networks) di tali relazioni nel generare fiducia e nello scoraggiare la prevaricazione.

¹⁴² Intervista Fiammenghi, responsabile food Coop Italia

Le istituzioni sembrano così in qualche modo guidare la stabilizzazione di reti sociali fra i diversi soggetti che compongono il processo produttivo.

Secondo North (1990), le istituzioni rappresentano il modo attraverso cui le economie affrontano i fallimenti di mercato. Il ruolo più importante delle istituzioni, nella visione di North, è dunque quello di ridurre l'incertezza in modo da determinare una solida struttura di relazioni sociali. Per North, le istituzioni si dicono dunque efficienti se riducono i costi delle transazioni economiche, e se gli agenti si servono delle istituzioni proprio allo scopo di minimizzare i costi di transazione.

Il compito di mediare gli interessi, trovare composizione dei conflitti e ridurre i costi delle transazioni nel nostro studio sembrano trovare spazio nelle grandi aggregazioni dei soggetti economici della filiera agroalimentare e nella sponda offerta dagli attori pubblici, a livello locale, nazionale ed europeo.

Il caso Apofruit. Il ruolo delle Organizzazioni dei Produttori.

L'Apofruit è una cooperativa che è assieme anche OP (Organizzazione Produttori), legata a Lega Coop. Il gruppo ha visto negli anni operare in se un processo di fusione di cooperative, con una funzione di accentramento rispetto al mercato. La funzione è di punto di raccolta dei prodotti agricoli da parte dei propri soci, per arrivare al condizionamento, alla trasformazione e stoccaggio del prodotto, finendo poi con l'essere un punto di allacciamento al mercato. In questo modo si allarga la massa dei prodotti da presentare al mercato, consentendo economie di scala sulle lavorazioni. Si cerca poi di definire dei prezzi di raccolta verso i propri produttori soci che risultino favorevoli in termini di mercato, tutelandoli maggiormente.

All'interno della filiera si produce così un'integrazione delle diverse sequenze che compongono il processo di raccolta e trasformazione del prodotto agricolo, permettendo di ridurre i costi tramite economie di scala.

Altra funzione è quella di governo del sistema, sul campo, fornendo assistenza agro tecnica, con uffici tecnici agricoli che assistono direttamente

l'agricoltore, sperimentando nuovi prodotti, come nell'esempio in Apofruit del kiwi giallo. Viene poi fornita consulenza tecnica per affrontare le malattie delle piante, su come meglio organizzare la coltivazione, dando indicazioni tecniche ad esempio sulla copertura dei frutteti, sui prodotti per la concimazione, avvisando tramite apposite pubblicazioni sui rischi dei batteri delle piante.

In caso di sovra produzione si ha poi possibilità di incidere sull'offerta, cercando di "neutralizzare" il sovrappiù, regalandolo o distruggendolo, per poter influire sulla regola della domanda e dell'offerta.

Il ruolo delle OP si gioca così sulla possibilità di avere la gamma completa di prodotti, riuscendo ad essere massa critica sui mercati. Minori sono gli attori che si aggregano, maggiore è la forza sul mercato. Da qui la possibilità di fare una programmazione, a partire dalla base dei soci, produttori qualitativa e quantitativa dell'offerta. "Produci quello che serve in modo aggregato"¹⁴³. C'è quindi la possibilità di arrivare ad una programmazione annuale con i produttori, dando indicazioni centralmente di varietà, periodi, superfici in base alle esigenze commerciali.

Come già accennato, anche se in Italia la maggior parte dei produttori non sono associati a OP, in Emilia Romagna si raggiunge il 70% di aggregazione. In Italia la media di aggregazione del settore è minore arrivando al 40%, in crescita però da tasso precedente del 30%¹⁴⁴.

In questo settore intervengono comunque variabili non controllabili come il clima, eventi atmosferici oltre alle stesse congiunture economiche che influenzano i redditi dei produttori agricoli.

A partire da queste esigenze è iniziato in Apofruit un esperimento di assicurazione del reddito delle aziende agricole socie, con un progetto pilota, osservato anche all'estero, che agisce come prevenzione dalle crisi di mercato che possono subire gli agricoltori. Si è definita un'assicurazione che è stata stipulata da Apofruit con broker e che riguarda la Pnv (produzione non vendibile). Se le entrate derivanti dalla vendita dei prodotti sono inferiori al valore assicurato, entra in gioco l'assicurazione per integrare il reddito dell'agricoltore, con una franchigia del 30%.

Prima in Italia le assicurazioni coprivano solo gli eventi atmosferici, ora questa assicurazione riguarda la volatilità del prezzo di prodotti altamente deperibili. Questo esperimento, per cui si è fatto riferimento ad un'esperienza già presente negli Usa, è stato fatto partire in Apofruit nel

¹⁴³ Intervista presidente Apofruit

¹⁴⁴ Dati da intervista presidente Apofruit

2010, e già nel secondo anno, il 2011 erano più di quattrocento le aziende socie assicurate in questo modo.

Il ruolo delle Organizzazioni Interprofessionali. Il distretto del pomodoro di Parma.

Il distretto del Pomodoro esisteva da tempo, sulla carta e come progettualità, anche come insieme di relazioni stabili anche se informali, ed oggi sta muovendo i suoi primi passi come soggetto riconosciuto e formalizzato. Si è puntato a riunire tutti i soggetti che compongono la filiera del pomodoro da industria del Nord Italia (Lombardia, Piemonte, Veneto, Emilia, non comprendendo appunto il bacino del Sud Italia).

Il distretto del pomodoro ha ricevuto infatti a dicembre 2011 il riconoscimento di organizzazione Interprofessionale (OI) da parte della Regione Emilia-Romagna, avendo iniziato informalmente i primi passi dal 2007 come associazione volontaria.

La sede si ha nella provincia Parma perché è qui che si ha la presenza del maggior numero di soggetti legati alla trasformazione del pomodoro. E' poi in questa provincia che sono nate storicamente le conserve vegetali. Il 90% del pomodoro trasformato dal distretto deve arrivare dal nord Italia, come intesa volontaria all'interno delle regole condivise che sono state stese.

Le organizzazioni interprofessionali (OI) raggruppano "organizzazioni nazionali che rappresentano le attività economiche connesse con la produzione, il commercio e la trasformazione di un determinato prodotto agricolo"¹⁴⁵. Può poi essere riconosciuta una sola organizzazione interprofessionale, che può avere però sezioni regionali o interregionali.

Il compito delle organizzazioni interprofessionali è in buona parte quello di definizione di regole di fondo, oltre che rappresentare un riferimento istituzionale anche a livello comunitario. A differenza delle organizzazioni di produttori (OP) hanno il divieto di "svolgere direttamente attività relative alla produzione, al commercio e alla trasformazione del prodotto agricolo"¹⁴⁶. Dallo stesso statuto del distretto viene quindi escluso

¹⁴⁵ http://www.camera.it/cartellecomuni/leg15/RapportoAttivitaCommissioni/testi/13/13_cap06_sch01.htm

¹⁴⁶ Ibidem

un ruolo nella definizione dei prezzi negli scambi economici tra i soggetti che costituiscono il distretto.

Il distretto si compone di organizzazioni di produttori, organizzazioni agricole, rappresentanti di industrie e cooperative. Si ha una presenza all'interno del distretto di soggetti portatori di interessi anche molto diversi, industrie e cooperative agricole, produttori e trasformatori, in una situazione in cui però tutte le aziende agricole sono associate in Organizzazioni dei Produttori, elemento che fa sì che non ci sia polverizzazione dell'offerta. "Nel distretto i soggetti economici sono protagonisti. Di conseguenza nel distretto hanno un luogo per confrontarsi per risolvere i problemi per poi oliare i discorsi a valle"¹⁴⁷. Presso il distretto vengono poi depositati i contratti tra i soggetti economici dello stesso.

"Di fatto il distretto ha formalizzato un'insieme di relazioni che erano già presenti sul territorio. Quindi aziende agricole organizzate in OP, che oltre a seguire le aziende agricole organizzano le consegne alle industrie di trasformazione. Tutta la contrattazione passa tra OP ed aziende di trasformazione, non vi è la contrattazione diretta con le singole aziende agricole"¹⁴⁸.

La struttura del distretto è composta dall'assemblea, dal comitato di coordinamento, dai gruppi di lavoro, e rappresentano anche un luogo in far incontrare le parti. Il comitato di coordinamento attiva i gruppi di lavoro, che consegnano poi le proposte che sono state elaborate al coordinamento.

La funzione di fondo del distretto sembra dunque quella di far sedere allo stesso tavolo i soggetti economici del distretto del pomodoro, farli dialogare, ed arrivare così ad una sintesi condivisa. Alcuni gruppi sono fissi, altri ad hoc, come quello sulla politica comunitaria. Oggi sono presenti 62 soci portatori d'interesse, rappresentando quasi la totalità dei soggetti della filiera del pomodoro¹⁴⁹.

Partendo dall'esperienza di un testimone qualificato da noi intervistato, l'intenzione sembra così quella di creare politiche di filiera a 360 gradi, dai rapporti con la grande distribuzione, alla concertazione di pratiche e politiche di settore, al rapporto con gli enti di controllo e studio che hanno sede a Parma. Dal nostro interlocutore emergono però anche delle criticità: "Tutta una serie di buoni intendimenti, che però, per la complessità degli interessi in gioco e in alcuni casi anche per la conflittualità degli interessi in

¹⁴⁷ Intervista presidente distretto pomodoro di Parma

¹⁴⁸ Intervista segretaria di gestione distretto pomodoro di Parma

¹⁴⁹ Informazioni da intervista a Presidente distretto pomodoro di Parma

gioco, faticano a diventare pratiche comuni”¹⁵⁰.

Un ulteriore ed importante obiettivo dei distretti è poi quello di agire in sede di definizione di normative e politiche comunitarie europee, agendo come lobby istituzionale, visto anche il riconoscimento di Organizzazione Interprofessionale. “Nel momento in cui i soggetti economici si mettono d’accordo su di una posizione condivisa, come un nuovo disciplinare, se viene portata avanti da un singolo non ha sostanzialmente effetto sui tavoli istituzionali, se ci si va con una massa critica che rappresenta gli interessi di un intero settore, così ampiamente rappresentato, cambia il peso della proposta che uno porta”¹⁵¹.

L’accordo Barilla di filiera sul grano duro.

Analizziamo in questo caso un accordo di filiera in cui un soggetto economico della rilevanza della Barilla si fa direttamente carico dell’organizzazione dei rapporti di una filiera, quella del grano duro, questo con un’intesa con i produttori di valenza locale e nazionale assieme, con il sostegno di un attore istituzionale, rappresentato dall’assessorato regionale della regione Emilia-Romagna. In questo accordo quadro Barilla organizza e struttura direttamente i propri rapporti con la filiera.

Come si legge in una nota della regione Emilia-Romagna, “giunta al suo sesto rinnovo, l’intesa rappresenta un’esperienza di continuità e stabilità in un mercato dei cereali soggetto, negli ultimi anni, a forti variazioni di prezzi che mettono in tensione tutta la filiera”¹⁵².

Questo accordo sostenuto dalla Regione Emilia-Romagna punta a garantire la programmazione della produzione del grano duro di alta qualità, definendo dei meccanismi di fissazione dei prezzi che vengono legati ai valori definiti sulla base delle quotazioni della Borsa Merci di Bologna, oltre che a dei parametri di qualità.

Si instaurano così da parte di Barilla delle relazioni di partnership con i diversi attori che operano ai vari stadi della filiera, a partire dalla definizione degli standard di selezione delle sementi. L’idea è quella di un coinvolgimento dell’intera filiera, “dal seme alla pasta”.

¹⁵⁰ Intervista segretario Flai Cgil Parma

¹⁵¹ Intervista segretaria gestionale distretto del pomodoro di Parma

¹⁵² <http://www.agenparl.it/articoli/news/regionali/20111214-agricoltura-in-emilia-romagna-nuovo-accordo-con-barilla-per-grano-duro>

Vengono così definiti dei singoli accordi tra Barilla e i suoi fornitori tramite le diverse Organizzazioni dei Produttori. Questo avviene attraverso un contratto quadro che, a cascata, definito inizialmente tra la Barilla e le OP del settore (OP Cereali Emilia Romagna, OP Grandi Colture Italiane, Consorzio Agrario di Parma, Società Cooperativa Capa Ferrara) , si traduce poi nei singoli contratti stipulati tra OP e i loro produttori associati.

L'accordo Barilla di filiera, tramite un disciplinare qualitativo, permette inoltre al gruppo di approvvigionarsi di produzioni di grano duro locale di una certa qualità, in questo modo valorizzandole.

Le varietà qualitative identificate dal disciplinare sono definite dalla Società Produttori Sementi di Bologna, selezionatrice e costituttrice delle varietà del seme che provvede poi a fornire. A questo si arriva tramite un'attività di ricerca svolta dalla PSB sulle diverse varietà di sementi che è inoltre finanziata in parte dalla Regione Emilia Romagna.

Si punta così anche a far fronte al fenomeno in crescita dell'importazione di grano dall'estero (in particolare Ucraina, Canada, Turchia), visto che in Italia la domanda di grano risulta maggiore della produzione locale. Fenomeno di importazione che però apre al rischio OGM nell'importazione dall'estero oltre che a minori standard di controllo. I disciplinari di qualità introdotti valorizzano così i maggiori standard di controllo delle produzioni italiane.

Si realizza così un progetto che diventa ben spendibile nei confronti anche dei consumatori, come di istituzioni e sindacato, considerate le possibilità di positiva stabilizzazione del mercato.

L'utilizzo del grano in Barilla si ha poi tramite mulini interni, con la ricerca di un'internalizzazione dei processi. Sempre in questa direzione in Barilla nel 2008 è stato inaugurato a Parma il maggiore mulino nel mondo per il grano duro, integrato internamente col pastificio.

Latte e settore caseario. Il gruppo Granarolo

Le tendenze dei prezzi all'origine del latte alla stalla (confronto ottobre 2011/ottobre 2010, dati Ismea), vede un rialzo del 20%. La tendenza all'aumento della materia prima rappresentata dal latte alla stalla trova poi conferma nel confronto dal dato dell'anno precedente (confronto dicembre '10 su dicembre '09, dati Ismea), che vedeva già un aumento del 11,6%.

Questo avviene però in una situazione generale in cui si ha una forte pressione al ribasso del prezzo finale del latte, anche dovuto agli effetti dell'entrata nel settore delle private label direttamente legate ai grandi gruppi della Gdo. Questa nuova tendenza di mercato ha così modificato un settore che sembrava piuttosto al riparo da forti competizioni¹⁵³.

In Granarolo opera un consorzio di 1.000 produttori, che a sua volta controlla la società per azioni. Il 77,48% del Gruppo è infatti controllato dal Consorzio Granlatte, il 19,78% vede come azionista Intesa Sanpaolo ed il restante 2,74% il consorzio Cooperlat.

“Granarolo è uno dei principali gruppi alimentari italiani che comprende due realtà diverse e sinergiche: un consorzio di produttori di latte - Granlatte - che opera nel settore agricolo e raccoglie la materia prima - e una società per azioni - Granarolo S.p.A. - che trasforma e commercializza il prodotto finito e conta 6 siti produttivi dislocati su tutto il territorio nazionale [...] Il Gruppo Granarolo rappresenta così *la più importante filiera italiana del latte direttamente partecipata da produttori associati in forma cooperativa*”¹⁵⁴.

Il gruppo “riunisce infatti circa 1.000 allevatori produttori di latte, un'organizzazione di raccolta della materia prima alla stalla con 70 mezzi, 1.200 automezzi per la distribuzione, che movimentano 750 mila tonnellate/anno e servono quotidianamente più di 60 mila punti vendita presso i quali 11 milioni di famiglie italiane acquistano prodotti Granarolo”¹⁵⁵.

La particolarità della Granarolo è dunque il legame costitutivo con i produttori. “Noi siamo sì una società industriale, ma siamo anche un'azienda di filiera. Siamo nati ed esistiamo con la vocazione di valorizzare il latte prodotto dalla filiera zootecnica italiana [...] Rappresentiamo anche gli interessi di un pezzo di filiera che è quella dei produttori”¹⁵⁶. Produttori che in Granarolo sono anche proprietari. La proprietà di Granarolo è infatti data all'80% da cooperative che associano il mondo dei produttori di latte.

Anche nel caso della Granarolo la specificità ed il punto di forza sembrano risiedere nella *capacità di governo della filiera*, “Il vantaggio competitivo del gruppo Granarolo all'interno del comparto lattiero-caseario italiano ed europeo è rappresentato principalmente dal presidio dell'intera

¹⁵³ http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_2242,00.html

¹⁵⁴ <http://www.granarolo.it/Chi-siamo/Granarolo-in-numeri>

¹⁵⁵ <http://www.granarolo.it/Chi-siamo/Granarolo-in-numeri>

¹⁵⁶ Intervista management Granarolo, responsabile risorse umane

filiera produttiva, che consente di attuare insieme ai produttori una programmazione mirata e fortemente orientata all'eccellenza"¹⁵⁷.

Si ha così la presenza in Granarolo della società Granlatte, i cui compiti vanno dal controllo del regime di alimentazione delle vacche, al controllo dell'igiene delle stalle, alla formazione dei produttori. "Abbiamo un controllo totale della qualità del prodotto, se si acquista da altri si fa semplicemente un controllo del prodotto"¹⁵⁸.

"Fondato nel 1957, il Gruppo Granarolo oggi conta: circa 2000 dipendenti, 6 stabilimenti produttivi; 884 milioni di euro di Fatturato, 70 milioni di euro di Ebitda, un risultato netto di 3,2 milioni di euro; 7 milioni di ettolitri di latte lavorato".¹⁵⁹

Oltre ai brand nazionali Granarolo, Yomo, Pettinicchio, il Gruppo detiene oggi una serie di marchi minori, molti locali (come ad esempio la Centrale del Latte di Milano e Perla), risultato delle acquisizioni effettuate nel tempo.

Da interviste a esperti del settore e testimoni privilegiati, fino a poco fa il margine di guadagno sul latte e sul prodotto caseario veniva tendenzialmente ripartito in 1/3 all'allevatore, 1/3 all'industria di trasformazione ed 1/3 al canale di vendita, a partire dal prezzo finale. Con l'entrata delle private label nel settore come fattore di pressione concorrenziale, la spinta della Gdo è stata quella di aumentare il margine di guadagno relativo al passaggio finale nel canale di vendita, andando oltre il terzo che andava tradizionalmente alla Grande Distribuzione e riducendo il margine di guadagno che tradizionalmente spettava all'industria di marca.

La pressione della Gdo: private label e promozioni. La risposta nella ricerca di differenziazione dell'azienda di marca.

L'uso delle private label del latte, fa sì che siano utilizzabili come prodotto civetta da parte della Gdo, con il prezzo che può via via aumentare una volta che si conquista quella fascia di mercato. Questo significa la

¹⁵⁷ <http://www.granarolo.it/Chi-siamo/Profilo/Strategia>

¹⁵⁸ Intervista management Granarolo, responsabile risorse umane

¹⁵⁹ <http://www.granarolo.it/Chi-siamo/Granarolo-in-numeri>

possibilità di avere un margine vicino allo zero nella commercializzazione di questo prodotto. La sistemazione sugli scaffali dei prodotti private label accanto a prodotti di marca quasi identici ne evidenzia poi la differenza di prezzo.

Anche per il gruppo Granarolo è emersa la necessità di confrontarsi con questo settore di mercato. In questa logica va visto l'acquisto da parte di Granarolo di un importante caseificio che lavorava per l'estero e per la GDO.

Nell'esperienza del delegato da noi intervistato c'è stato a lungo un rifiuto della Granarolo di fare i "conto terzi", fornendo il latte per le private label. Questo visto anche il rischio che in quest'ambito al minimo cambiamento del prezzo dei concorrenti si può venire scaricati come partner. Ora però anche Granarolo fornisce quote del latte prodotto alla Conad per la loro private label. "Chiaramente la GDO lavora sulla private label con proprie logiche. A volte si possono trovare delle intese che sono tendenzialmente di natura economica ed altre volte non si trova questa compatibilità"¹⁶⁰.

"E' una necessità confrontarsi con questo settore di mercato che cresce continuamente. E' cresciuto in modo preponderante nel latte fresco ed è fortissimo in altre categorie. Da questo punto di vista non siamo chiusi. Certo che restiamo un'industria di marca, con brand importanti, ed è chiaro che il rapporto con la private label la costruiamo secondo le nostre logiche, possibilità industriali e cercando di salvaguardare anche una logica di marca [...] Certo per noi è stato un passaggio difficile, perché essendo noi costruiti da un punto di vista industriale e di costi come industria di marca, l'approccio della private label non è un approccio banale. Le private label chiedono garanzie di qualità, chiedono garanzie di soddisfacimento della richiesta quando queste vengono avanzate, quindi una garanzia di servizio molto importante. Questi passaggi rappresentano i preliminari per quel tipo di rapporto di collaborazione. Poi quello che decide è il fattore prezzo in cui magari più industrie sono in competizione per aggiudicarsi la commessa"¹⁶¹.

C'è poi un'importante differenza tra l'essere strutturati nell'organizzazione della produzione per essere una private label, ed essere strutturati per essere un'industria di marca, a partire da una diversa organizzazione delle linee.

"Quando abbiamo iniziato a lavorare per le private label è stata una mezza rivoluzione per i nostri stabilimenti, come cambiare i formati. Non

¹⁶⁰ Intervista management Granarolo, responsabile risorse umane

¹⁶¹ Ibidem

erano stati pensati quegli stabilimenti per produrre per più brand, con packaging diversi, con etichettature diverse”¹⁶².

C’è così un problema di programmazione e di margine di guadagno: tramite le private label gli attori della Gdo “vogliono portare a casa un pezzo della catena del valore che in genere è in capo ai produttori”¹⁶³.

Il margine di guadagno può variare molto, dipendendo dal tipo di accordo che si fa con la GDO e dal numero di competitors presenti, oltre che dalla possibilità di avere un proprio specifico processo tecnologico, fattore che permette di negoziare in termini diversi.

Una seconda questione problematica è data dal fatto che gli attori della GDO sono i maggiori clienti di Granarolo, che però diventano concorrenti quando entrano nella stessa area di business, e diventano “concorrenti feroci”. Offrono concorrenza di prezzo, con una garanzia di media qualità sul brand, “e poi gestiscono lo scaffale”¹⁶⁴.

I prodotti legati alle private label non hanno poi il problema dei resi, a differenza delle marche come Granarolo, che devono ritirare il prodotto a proprie spese e costi.

Da qui la priorità per la GDO di eliminare il più possibile le proprie scorte di prodotti private label, su cui non c’è reso. L’industria di marca si deve rapportare con *chi governa lo scaffale*, con la possibilità per i punti vendita della Gdo di gestire in modo diverso e più conveniente le proprie scorte e quelle dei prodotti di marca.

Dalla testimonianza del delegato da noi intervistato, un “trucco” della GDO è quello, a metà giornata od il sabato sera, di fare rimanere solo i prodotti a marchio private label e far sparire il prodotto Granarolo, dato che sono poi limitati i volumi dei prodotti di marca.

Il rapporto contrattuale con la grande distribuzione si delinea così come un tema molto sensibile, “Entrano in gioco tante cose. La GDO si fa pagare anche l’esposizione dei prodotti, si fa pagare lo scaffale, si fa pagare il piano dello scaffale, quanti metri, quanti piani [...] Anche se vuoi essere sul volantino delle offerte, devi fare il prezzo che dicono loro”¹⁶⁵. Vi sono poi forme di partecipazione ai costi di stampa e distribuzione dei volantini.

La risposta della Granarolo all’attuale momento di mercato passa attraverso una diversificazione dell’offerta (yogurt/caseario), ampliando la

¹⁶² Ibidem

¹⁶³ Ibidem

¹⁶⁴ Ibidem

¹⁶⁵ Intervista delagato Granarolo Flai Cgil

gamma, cercando di valorizzare delle distintività ed agendo sull'innovazione.

Di base c'è una "diversità rispetto ad un'azienda che lavora per la private label che non ha costi commerciali, copia l'innovazione non avendo ricerca e sviluppo, i clienti sono pochi ed ha minori costi amministrativi, con nessun costo per la comunicazione"¹⁶⁶. In quel caso si ha "pura fabbricazione".

E' così partita una ricerca da parte della Granarolo di specializzazione nel settore caseario, dovuta ad una perdita di mercato che sembra sia attorno al 30% sul latte, con la ricerca quindi di nuovi spazi. Questo attraverso un maggiore investimento nel settore caseario -mozzarella, ricotta, mascarpone, stracchino-, anche con l'acquisizione di altre aziende in difficoltà, e direttamente nella logistica.

Il gruppo Granarolo ha poi operato una diversificazione anche sul mercato del latte, con l'immissione di prodotti nuovi sul mercato, come l'Esl, latte fresco con un trattamento che ne garantisce una scadenza più lunga. L'introduzione di questo prodotto sembra così avere tamponato le perdite sul latte fresco.

C'è stata anche una crescita sul prodotto Bio, anche se al momento rappresenta ancora un segmento ridotto di mercato. Di fronte alla difficoltà di essere monoprodotto sul latte, c'è anche la scommessa su quanto il consumatore supporterà scelte di prodotto italiano con determinate caratteristiche di qualità o appunto produzioni di tipo "bio", a costo però di un maggiore prezzo di vendita.

I grandi gruppi della Gdo per le private label possono solo operare un controllo della qualità dei fornitori. "Un conto è controllare la qualità, un conto è governarla, e si governa nei processi produttivi [...] Un'azienda come la nostra governa con la filiera anche la materia prima"¹⁶⁷.

Un esempio estremo dell'uso di prodotti private label è quello della Tesco in Gran Bretagna, nei cui negozi il 70% sono prodotti a marca propria, rappresentando sì un esempio estremo ma allo stesso tempo un indice di una tendenza diffusa in Europa. Il prodotto di marca rischia così di diventare un mercato di nicchia.

¹⁶⁶ Intervista management Granarolo, responsabile risorse umane

¹⁶⁷ Intervista management Granarolo, responsabile risorse umane

Il problema delle promozioni come costante.

Il Latte Uht sembra ormai essere diventato una commodity, un bene senza distintività. Un bene dunque fortemente soggetto alle vendite promozionali.

Se le promozioni vanno avanti per dei mesi, se si esce dalla promozione diventa poi un problema riportare il prezzo al valore del prodotto e convincere il consumatore all'acquisto.

“Credo sia un'esperienza di tutti. Una volta quando una promozione era sul 20/25% del prezzo era una promozione importante. Poi si è passati al 3 x 2 , e adesso ci sono dei prodotti con un taglio prezzo al 50%”. La tendenza del consumatore diventa così quella di rivolgersi principalmente alle offerte.

“Questo scambussola innanzitutto tutti i costi industriali. Significa che *tu vendi quando sei in promozione*, oppure hai dei picchi produttivi paurosi quando sei in promozione e invece rallenti pesantemente quando non lo sei. Con delle fatiche terribili poi a gestire in termini equilibrati l'assetto produttivo”¹⁶⁸.

Un altro problema emergente è che salta la fidelizzazione del cliente, si scioglie qualsiasi legame con la marca, vista proprio la trasformazione del prodotto alimentare in commodities.

Si ha poi una compartecipazione delle marche alle promozioni della GDO, con accordi su chi ed in che misura si fa carico della promozione, cosa che dipende poi dalla forza contrattuale della marca coinvolta.

Lo stabilire la produzione in base ai picchi di mercato legate alle promozioni diventa poi un problema anche nelle relazioni sindacali, con turni di lavoro una volta su 4 giorni, un'altra su 6, saltando così la pianificazione. Questo porta così ad una conseguenza importante, che assieme all'orientamento al mercato, si modificano anche gli assetti ed equilibri produttivi.

Il problema sembra esserci in particolare per le aziende medio piccole che si rivolgono esclusivamente alla GDO ed alla produzione per le private label, con il rischio di un ciclo di vita breve.

¹⁶⁸ Ibidem

La ricerca in Granarolo di canali distributivi propri come risposta strategica.

Nel 2010 Granarolo è entrata nel mercato della logistica, con una propria ditta di distribuzione, la società “Zero Quattro” che gestisce direttamente la distribuzione e le consegne. Società nata per gestire solo i prodotti Granarolo, ma che poi ha aperto ad altre aziende, con l’idea che distribuendo il latte si può coprire la consegna di prodotti alimentari anche di altre ditte.

“La logistica e distribuzione dei prodotti di Granarolo sul mercato italiano è affidata a Zeroquattro S.r.l., entrata a fare parte del gruppo Granarolo a giugno 2010. Con i suoi 1.200 camion refrigerati che tutti i giorni servono più di 60.000 punti vendita su tutto il territorio nazionale, si pone come punto di riferimento della distribuzione dei prodotti refrigerati (fra 0 e 4 gradi)”¹⁶⁹.

La distribuzione del prodotto Granarolo avviene poi attraverso propri centri di distribuzione, con la presenza di quattro piattaforme che coprono il territorio nazionale. Da lì si ha il raccordo con il canale della GDO ed il canale “normal trader”, quello del piccolo dettaglio. La forza vendita viene così organizzata tramite un presidio commerciale distinto per canali: quello per la GDO (attorno al 60/65% delle vendite totali), quello “normal trade” (piccolo dettaglio), e quello Food Service (canale dei bar, pasticcerie...). Il rapporto della Granarolo con i piccoli dettaglianti continua comunque ad avere un peso rilevante nella strategia del gruppo. Il fatto che la GDO sia maggioritaria come sbocco non significa quindi che si trascurino gli altri canali, anche perché in questi sbocchi commerciali i margini di guadagno sono diversi e maggiori.

Il problema della concorrenzialità del latte italiano ed il caso del parmigiano reggiano.

La zootecnia italiana produce a costi maggiori di quella francese e tedesca, per non parlare del mercato del latte dell’est Europa (ungherese, polacco, ucraino, bielorusso ecc). Il contraltare di questa situazione è

¹⁶⁹ <http://www.granarolo.it/Chi-siamo/Profilo/Le-altre-societa-del-Gruppo>

rappresentato in parte dalla presenza in Italia di sistema di controlli più efficienti e di maggiori controlli veterinari. A riprova di questo sistema di sicurezza alimentare, che non riguarda solo il latte, vi è l'assenza dei problemi che si sono avuti in Europa.

Conta a livello di costi anche la diversa struttura olografica dei territori, data dal fatto che avere un allevamento sull'Appennino tosco emiliano produce dei costi diversi rispetto per esempio ad un territorio piano come la Baviera.

Come abbiamo poi già visto rispetto ad altre nazioni, nel nostro paese abbiamo tendenzialmente una diversa struttura proprietaria, diverse dimensioni delle imprese agricole e diversi costi energetici. All'interno dello stesso territorio nazionale lo stesso costo dell'acqua appare diverso da Bologna a Milano, anche se "l'approvvigionamento di materie prime di prossimità è un valore riconosciuto anche dal consumatore"¹⁷⁰.

Il consumatore sembra comunque continuare ad apprezzare l'italianità del prodotto, anche se continuiamo ad assistere ad un problema della normativa europea, visto che si può scrivere "fatto in Italia" su di un prodotto che però utilizza materie prime straniere.

"Abbiamo cercato di distinguerci con delle grosse fasce sulle confezioni in cui c'è scritto *fatto in Italia con solo latte italiano*, e questo testimonia da parte di un'industria di marca la ricerca di una distintività nella speranza che questa venga poi colta dai consumatori"¹⁷¹.

Il prodotto italiano riesce però a valorizzarsi sul fresco, ad esempio sulle nuove produzioni ESL. Determinati prodotti come il latte Uht, a lunga conservazione, sembrano invece ormai sviliti come valore e difficili da valorizzare.

In questo contesto si è inserita recentemente la crisi del parmigiano reggiano, crisi che si è presentata come da sovrapproduzione e da eccesso da offerta. La crisi del parmigiano reggiano e del grana padano sembrano essere derivate da scelte non controllate da parte del mondo produttivo. Dalle testimonianze ricevute ne è così derivato un eccesso produttivo dovuto alla differenza del prezzo del latte destinato a queste produzioni. Il latte veniva venduto al doppio del prezzo normale, con un eccesso produttivo in questa direzione. Questo eccesso produttivo ha poi favorito l'uso del parmigiano reggiano come prodotto civetta od una sua vendita sottocosto che ha finito per svilire la qualità del prodotto.

¹⁷⁰ Intervista management Granarolo, responsabile risorse umane

¹⁷¹ Ibidem

Dalle testimonianze raccolte le politiche comunitarie dovrebbero andare anche in futuro sempre di più nella direzione di favorire le aggregazioni dei produttori agricoli tramite Organizzazioni dei Produttori ed Organizzazioni Interprofessionali. Da qui il suggerimento ad aggregarsi in modo stabile anche sul latte cosiddetto alimentare e sul latte destinato al parmigiano.

Un testimone privilegiato sembrava quindi indicare per il consorzio del parmigiano reggiano l'opportunità di trasformarsi in OP. "Oggi abbiamo un consorzio che ha ricevuto grandi encomi perché ha saputo gestire la partita (delle sovrapproduzioni N.d.A.). Anche perché l'indicazione ci arriva ormai in modo chiaro dall'UE. [...] Nel latte se dovremo cogliere questa attenzione che l'Ue ci ha riservato, con un pacchetto che è sostanzioso...In Emilia-Romagna sono stati stanziati 20 milioni di euro solo per il latte, a condizione che vengano fatti progetti di filiera che leghino almeno tre aziende ed un caseificio, se poi c'è anche la commercializzazione viene ancora di più premiato"¹⁷².

Il disciplinare dell'UE sul parmigiano reggiano, partito dal consorzio e poi recepito a livello comunitario viene portato ad esempio. Ora il foraggio per il bestiame deve essere prodotto all'interno dell'azienda agricola dal 35 al 50%, ed il confezionamento deve avvenire nella zona di produzione. Questi due passaggi ai fini del disciplinare europeo diventano così vincolanti per avere il riconoscimento DOP (denominazione ad origine protetta).

Conclusioni.

Il settore agroalimentare italiano si trova a fare i conti con un andamento altalenante del prezzo delle materie prime, pur all'interno di una tendenza generale che porta ad un loro aumento. Questo però in una situazione in cui il segmento iniziale della filiera, quello relativo alla produzione, che pure assomma in sé i rischi generali del settore, è quello che vede la valorizzazione minore ed una minore redditività rispetto a tutti i successivi.

In questo quadro diventa strategico il peso delle aggregazioni dei produttori, come organizzazione commerciale complessiva in grado di operare sul mercato, si pensi alle organizzazioni dei produttori (OP), e come

¹⁷² Intervista presidente distretto pomodoro Parma

rappresentanza di interessi e definizione di standard interni, ed in questo caso il riferimento va in particolare alle organizzazioni interprofessionali (OI). Le politiche comunitarie sembrano poi andare complessivamente in direzione di queste aggregazioni, con incentivi mirati a “tenere assieme” sul territorio le diverse parti della filiera agroalimentare.

Le organizzazioni che aggregano i produttori sembrano così assolvere il compito di creare massa critica sul mercato, dando forza collettiva alla numerosa pluralità di agenti economici del settore agroalimentare. Altre funzioni sono quelle di ridurre i costi di transazione, mediare gli interessi tra i diversi soggetti della filiera e rappresentare un riferimento nella definizione degli interventi di sostegno del soggetto pubblico, a livello locale e regionale, come a livello nazionale e comunitario.

Le minori dimensioni presenti nell’agricoltura italiana rispetto ad altri paesi europei che comportano minori economie di scala, maggiori costi fissi per le singole imprese, anche come costi energetici, sembrano trovare compensazione nelle forme di integrazione di mercato rappresentate appunto dalle aggregazioni di produttori, come nel caso da noi analizzato di Apofruit. Queste realtà economiche sembrano essere in grado di allacciarsi al mercato con maggior forza, coordinare e programmare la produzione, offrire consulenza tecnica ai soci ed iniziare ad offrire, come nel caso di Apofruit, le prime forme di assicurazione del reddito degli associati di fronte alle forti oscillazioni di mercato.

Anche le esperienze non legate direttamente alla commercializzazione dei prodotti, come il distretto del pomodoro, appena riconosciuto come organizzazione Interprofessionale, appaiono utili in direzione di una difesa degli interessi di filiera, tramite la definizione di standard di qualità rivolti sia verso l’esterno che all’interno della filiera.

Fondamentali, in particolare nell’esperienza dell’Emilia-Romagna che ha un alta percentuale di aggregazione dei produttori primari, sono state le forme di cooperazione nell’agricoltura. Le esperienze cooperative, molto legate ai diversi tessuti locali, hanno poi visto processi di fusioni o di incorporamenti da parte dei soggetti maggiori del mondo cooperativo.

La ricerca di governo e controllo della filiera appare così determinante. Anche nel caso della Granarolo la specificità ed il punto di forza sembrano risiedere nella capacità di governo complessivo della filiera, con un vantaggio competitivo legato al presidio della stessa. Questo gruppo vede poi un tentativo di organizzazione interna che punta a coprire direttamente

anche la fase della distribuzione. Come abbiamo infatti visto, tutte le fasi successive alla produzione primaria vedono una redditività maggiore come valorizzazione del segmento produttivo.

Nel settore agroalimentare hanno avuto poi avuto un forte impatto due fenomeni: l'entrata delle private label che producono per i gruppi della Gdo, e la diffusione delle pratiche commerciali legate alle promozioni che paiono presentarsi come costanti.

L'entrata delle private label rappresentano un forte fattore di concorrenza per le marche private e spingono alla riduzione del margine di guadagno dell'azienda di marca. Anche la diffusione di offerte promozionali tali da configurarsi quasi come continue spinge ad una riduzione dei margini di guadagno per le aziende fornitrici della Gdo, vedendo però come contropartita una notevole espansione dei volumi. Come effetti generali, per entrambi i fenomeni, si assiste ad una modificazione degli assetti produttivi interni, oltre che un diverso orientamento all'orientamento al mercato

L'azienda di marca, come visto nel caso della Granarolo, cerca di rispondere a questa nuova fase di mercato diversificando l'offerta, ampliando la gamma dei propri prodotti, cercando di valorizzare delle distintività ed investendo sull'innovazione. E' poi interessante osservare come nel caso da noi analizzato si stia cercando una risposta strategica in termini di mercato, coprendo direttamente la fase relativa alla distribuzione tramite una propria società.

La ricerca di un'integrazione di filiera, il suo coordinamento e la sua valorizzazione territoriale, sembrano dunque presentarsi come risposta strategica complessiva e nello stesso tempo passaggio determinante per la valorizzazione dell'agroalimentare emiliano - romagnolo, in parte già avvenuto, come di tutto l'agroalimentare nazionale. Questo anche per evitare le dinamiche di finanziarizzazione dei beni agricoli primari che abbiamo visto, la loro banalizzazione in commodities ed una rincorsa al mercato giocata principalmente sui prezzi.

Considerazioni Conclusive (Francesco Garibaldi)

Distribuzione e filiera produttiva

La prima conclusione che si ricava da questa indagine riguarda la relazione dinamica tra le strategie commerciali della GDO e i processi che abbiamo chiamato di *commodification*.

Dalle testimonianze raccolte in tutti i settori interessati il processo è riassumibile in cinque passaggi.

La sovrapproduzione relativa dei beni e la intensa competizione per conquistare fette di mercato porta come prima conseguenza a una segmentazione del mercato in più fasce, ad esempio bassa, media, medio alta, alta, lusso.

La stagnazione, quando non il declino del potere di acquisto della gran massa dei consumatori in Europa fa delle fasce basse e medie il cuore della competizione; le altre fasce rappresentano nicchie di mercato che, nei settori ad alta capacità esportativa extra e intra UE, come l'abbigliamento, possono sostenere modelli autonomi di business, mentre in settori come gli elettrodomestici di norma rappresentano dei complementi di mercato.

La competizione per le fasce basse e medie, tenuto conto delle dinamiche del reddito, avviene principalmente sul prezzo e l'attore principale è la grande distribuzione organizzata tradizionale in tutto il settore alimentare e quella specializzata, compresi gli *outlet*, per il non alimentare. Tale competizione tende inesorabilmente ad ampliare la platea dei beni per i quali le differenze qualitative si assottigliano sino a scomparire e vengono trattati come volumi piuttosto che come specifiche unità, il processo cioè di *commodification*. Le strategie poi della promozione continua e della costruzione dei "marchi privati" (*private label*) accelerano costantemente il processo con ricadute lungo tutta la filiera produttiva.

La promozione continua di beni che hanno perso una caratterizzazione specifica di marchio abitua il consumatore a comprare il bene in promozione e quindi a radicare l'idea che il prezzo reale è quello della promozione e non quello "normale"; si ha così una pressione negativa continua sul livello dei prezzi sul mercato che influisce pesantemente su tutta la catena produttiva. L'esempio, qui raccontato in dettaglio del latte è di estrema chiarezza.

La costruzione dei marchi privati avviene normalmente attraverso accordi della grande distribuzione con produttori indipendenti, sia nel settore alimentare che in quello non alimentare, che possono fare solo quel tipo di attività oppure affiancare questa alla produzione del bene con il loro marchio. Ciò che diventa essenziale è che produrre per il marchio privato,

come ci dicono le testimonianze raccolte, significa seguire un modello di business nel quale volumi, costi e flessibilità diventano valori assoluti. Ciò significa quasi inevitabilmente scendere di un gradino nella catena del valore, avendo cioè margini operativi molto bassi che non consentono ad esempio di tentare, come ha fatto la Granarolo, un'innovazione reale del prodotto, e una diversificazione, a partire dalla stessa materia prima, nei formaggi. Diventa altresì sempre più labile, principalmente nel settore alimentare, il rapporto con il territorio e la produzione agricola e zootecnica dato il peso estremamente rilevante che viene attribuito ai costi della materia prima e alla possibilità di ricorrere, nel procurarsela, a fonti alternative europee, per l'alimentare, ed anche extraeuropee, per il non alimentare.

Vi sono strategie che interrompono il processo valorizzando tutta la filiera produttiva, come nel caso della Granarolo o del formaggio parmigiano reggiano. Queste strategie affrontano numerose difficoltà che la riduzione del reddito disponibile, effetto della crisi, aggraverà. Per converso vi sono resistenze culturali sulla cultura del cibo e una crescita di consapevolezza crescente sugli stili alimentari che possono costituire un punto di appoggio per tali strategie.

Questa prima conclusione apre una riflessione critica sull'insistenza a favore dei prezzi bassi come valore supremo per il consumatore. In primo luogo essa ha come fondamento una riduzione del potere di acquisto del consumatore, ma il consumatore è in larga misura un lavoratore/trice o un pensionato/a. Nel caso di chi lavora l'effetto di riduzione dei margini operativi delle filiere produttive a causa della strategia di competizione sui prezzi, da parte della grande distribuzione, produce una spirale negativa che riduce ulteriormente il potere di acquisto e svalorza il processo produttivo. I più colpiti sono i lavoratori e le lavoratrici delle fasi a minor valore aggiunto e quelli della distribuzione, come ben dimostra il caso WalMart.

In secondo luogo tale processo riduce la gamma di opzioni disponibili al consumatore, a meno che non possa accedere ai consumi più ricchi, in termini di qualità, salubrità, salvaguardia dell'ambiente in cui vive, ecc.

Diversa è la situazione per i settori del consumo medio alto, alto e lusso. In questi settori, infatti, la strategia di costruzione del marchio e la distintività del bene offerto bloccano il processo di *commodification*. Si delineano, in tali casi, due scenari. In uno chi controlla il marchio ha il controllo sia della distribuzione sia della parte strategica del processo produttivo, come in una parte dell'abbigliamento, e quindi scarica la pressione sui costi nella parte del processo produttivo più facilmente esternalizzabile, lucrando così un extraprofitto. Nell'altro, una parte del

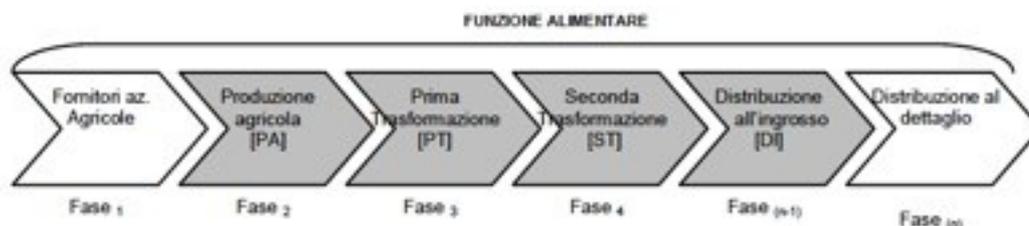
lusso in genere, può accadere che i vincoli di qualità siano sufficientemente alti da consentire una più ampia valorizzazione della filiera produttiva.

Concentrazione produttiva e finanziaria

Da quanto è emerso, vi è stato ed è tuttora in corso un processo di concentrazione produttiva che, secondo i settori, avviene centralizzando, come nel caso delle acquisizioni e fusioni societarie del tipo della Lactalis¹⁷³ e della Parmalat, oppure non centralizzando, ma controllando filiere di subfornitura, come nel mondo della produzione degli elettrodomestici. Vi sono poi forme di concentrazione di natura finanziaria che avvengono attraverso il controllo incrociato di pacchetti azionari, come spesso nell'agribusiness. Che effetto producono tali processi al consumo finale?

Per comprendere adeguatamente il fenomeno occorre guardare a tutta la catena del valore, dalla materia prima sino alla distribuzione. I fenomeni di concentrazione avvengono, secondo i settori, in parti diverse e con pesi diversi lungo la catena del valore.

Se consideriamo ad esempio la filiera alimentare:



i processi di concentrazione sono avvenuti e sono in corso sia nella parte iniziale, sementi e fertilizzanti, con la costruzione di veri e propri oligopoli economico-finanziari, sia nella produzione agricola, con la nascita e lo sviluppo dei *contract farmer* integrati nella industria di trasformazione, con un ruolo chiave del capitale finanziario, sia infine, come già visto nella distribuzione.

L'agribusiness, com'è chiamato, è in grado di controllare in modo crescente l'offerta di derrate alimentari, sia in termini quantitativi che qualitativi, e di ricostruire la catena del valore in modo tale da valorizzare la massimo le funzioni finali di ogni stadio della filiera, quelle cioè col massimo di concentrazione e la presenza crescente di logiche finanziarie pure.

Il consumatore finale si trova quindi agito da processi non trasparenti e

¹⁷³ www.gruppolactalisitalia.com

non controllati e a pagare non il prezzo che valorizzi i diversi segmenti della filiera produttiva ma a remunerare in modo sproporzionato solo parti di esso. Tali processi sono stati originati dall'intervento dei poteri degli Stati che hanno deregolamentato i precedenti quadri legislativi e regolamentari, d'altronde parzialmente inadeguati a fare i conti con i nuovi processi, senza sostituirli con nuove leggi e regolamenti. Non è pensabile quindi di potere affrontare questa nuova situazione solo attraverso l'associazionismo. È necessario cambiare le leggi e i regolamenti. Ciò non significa che l'associazionismo non abbia un ruolo da giocare.

Le iniziative locali e dal basso, infatti, che diffondono una cultura di rispetto dell'ambiente, della biodiversità e combattono il fenomeno del consumo di territorio e organizzano forme attive di resistenza verso i processi di concentrazione incontrollati sono la base su cui potere costruire poi momenti di cambiamento della legislazione e dei regolamenti. L'associazionismo dei consumatori può anche favorire e sostenere nuove filiere distributive più corte nel passaggio dalla produzione/conservazione al consumo finale.

Vi è poi una responsabilità evidente delle industrie di trasformazione alimentare che possono a loro volta favorire una riorganizzazione della produzione agricola verso la sostenibilità dei processi e la salubrità dei prodotti, difendendo anche la biodiversità e le eredità culturali legate al cibo. Esse vanno incalzate per sospingerle in questa direzione.

Se spostiamo l'attenzione ai settori non alimentari un ruolo molto importante è giocato dal fenomeno della sovrapproduzione relativa di cui già si è detto. Una delle conseguenze della guerra competitiva innescata da tale sovrapproduzione è una continua pressione sui consumatori finali a sostituire, con cicli temporali sempre più brevi, beni di consumo durevoli come gli elettrodomestici e l'elettronica domestica. La pressione ha ragioni obiettive quando si tratta di favorire una riduzione dei consumi energetici, spesso però si tratta di restyling dei prodotti, dove si gioca sull'estetica e/o i gadget, come ad esempio una moltiplicazione di funzioni di scarso utilizzo.

Una seconda conseguenza è l'inasprirsi della competizione basata sui costi con un progressivo decentramento delle attività produttive verso aree a basso costo e bassa protezione del lavoro. Il differenziale, molto rilevante tra i costi complessivi di produzione è dovuto non solo ai salari molto più bassi, ma alla possibilità di non dover rispettare le leggi e i contratti più garantisti dei paesi europei di più antica industrializzazione. Tale significativo differenziale viene largamente inglobato nel processo di valorizzazione degli attori forti della filiera produttiva e solo in misura minore nei prezzi al consumo. Nel caso di alcune parti dell'abbigliamento il differenziale è estremamente elevato. Non è quindi difficile ipotizzare che il

lavoro potrebbe restare in Italia semplicemente riducendo i margini di guadagno.

Si perdono quindi posti di lavoro a favore di aree meno protette senza che ciò comporti alcun significativo vantaggio se non che per gli attori forti della filiera produttiva. Va inoltre notato che la pressione che viene dalle aree a minor protezione del lavoro si scarica sui paesi di più antica industrializzazione in termini di ulteriore pressione per deregolamentare il mondo del lavoro e si ritorce di nuovo sui lavoratori dei nuovi paesi industriali cui viene sottratto il termine di paragone positivo precedente.

L'idea così reclamizzata che la cosiddetta globalizzazione avrebbe portato benefici a tutti si traduce nell'opposto. Di nuovo contano le leggi e quindi le azioni dei governi che possono rovesciare la spirale negativa. L'associazionismo può qui giocare un ruolo importante di denuncia e battaglia culturale.

Bibliografia

Antonelli, G. (2006), "Flessibilità e struttura a rete: attori, ruoli e relazioni nel supply chain network", in Testa F. e de Vita P. (eds.), *Reti, Flessibilità e Performance nei settori tradizionali – Un caso di studio nel fashion business*, Milano, Franco Angeli.

Bocconi, ESSEC Business School, Baker&McKenzie, "Business relations in the EU clothing chain: from industry to retail and distribution", Final Report 2007

IRES Emilia-Romagna (2010), "Trasformazione o declino? Evoluzione e sviluppo del tessile-abbigliamento-calzaturiero in Emilia-Romagna", <http://www.ireser.it/index.php/it/topmenu-attivita/topmenu-pubblicazioni.html?view=publication&task=show&id=160b>

Nordas H.K. (2004), "The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing", discussion paper n.5, World Trade Organisation.

Poma L., Masino, G. e Rizzo U. (2007), "Evoluzione degli scenari di mercato per le aziende ferraresi del settore tessile-abbigliamento", Rapporto di ricerca CREIC, Università di Ferrara.

Testa F. e Buccione C., (2006), "Flessibilità di offerta e dimensione logistico-produttiva in un network strategico", in Testa F. e de Vita P. (eds.), *Reti, Flessibilità e Performance nei settori tradizionali – Un caso di studio nel fashion business*, Milano, Franco Angeli.