

# **La filiera, in cerca d'identità**

**di Michele Tronconi**

Rev. 05/04/2021

**Documento di discussione  
per il Comitato Tecnico  
Filiera e Medie Imprese  
di Confindustria**

## *Abstract*

La *filiera* è un concetto che ha origine in Francia; si sviluppa negli anni Settanta tra gli economisti coinvolti nella programmazione economica. Viene adottata in Italia negli anni Ottanta come strumento per leggere il decentramento produttivo, a supporto del concetto più pregnante di *distretto industriale*. Sin dalle sue origini si presta a utilizzi flessibili, per non dire ambigui, mancando spesso di una delimitazione precisa. Cosa che alcuni economisti francesi avevano cercato di risolvere, ma non senza difficoltà, nell'ambito delle *tabelle input-output*. Tant'è che il concetto di filiera è stato via via meno utilizzato come strumento analitico da parte degli economisti, mentre ha fatto fortuna tra gli aziendalisti nell'ambito delle valutazioni di strategia d'impresa. Tuttavia, al concetto di filiera si è presto appaiato quello di *global value chain* per leggere il decentramento produttivo su scala internazionale. Mantenendo l'ottica dell'impresa, soprattutto di quella *leader*, più che quello della politica economia nazionale. A seguito degli sconvolgimenti degli ultimi anni, dalla Grande Recessione alla più recente pandemia da Covid-19, la filiera potrebbe tornare ad essere uno strumento di *facile* uso, anche se impreciso, per rappresentare le problematiche del nostro sistema produttivo e così concorrere a ridisegnare una politica industriale che sia, né solo settoriale, né solo per fattori, ma catturi sia le interdipendenze territoriali, sia i nuovi sviluppi dell'economia circolare.

## *Ringraziamenti*

Ringrazio Rodolfo Helg della LIUC (Università Cattaneo di Castellanza), con cui prosegue da anni il confronto sui temi di economia internazionale, per gli spunti e i commenti sempre preziosi e puntuali.

Ringrazio Fabrizio Traù della LUISS e del Centro Studi di Confindustria per la lettura e per i commenti su di una prima bozza del documento, nonché per il grafico sull'occupazione nella manifattura italiana.

Ovviamente la responsabilità degli errori è solo mia.

## Introduzione

Il termine *filiera* ha un uso ricorrente in campo economico. Lo si utilizza come se il significato fosse di per sé evidente, data la sua radice che è *filo*. Connota, quindi, qualcosa di interconnesso, come legato da un filo, che procede in sequenza. Di stadio in stadio, da monte a valle.

Come molti termini il cui significato appare immediato, lascia spazio a qualche fraintendimento. A meno di non ricorrere a delle precisazioni in funzione del contesto e dello scopo. Come fa Wikipedia che, non a caso, propone una pagina di disambiguazione.

Molto prima dell'arrivo dei motori di ricerca e delle enciclopedie digitali ho vissuto in prima persona l'effetto dei possibili fraintendimenti. Stavo preparando la mia tesi di laurea, a metà degli anni Ottanta, e un giorno mio padre mi chiese quale ne fosse l'oggetto. Pensando di fargli piacere risposi che era la filiera tessile, cioè il campo di attività della nostra famiglia. Mi guardò sorpreso e dopo un po' mormorò: "*Bene, finalmente qualcosa di concreto*". Ho scoperto il giorno in cui la discussi che il suo sconcerto era dipeso dal fatto che per lui, da tecnico, la filiera era l'ugello metallico attraverso il quale viene estruso un polimero in soluzione<sup>1</sup>.

Una volta condiviso l'intento di concentrarci sulle interconnessioni produttive in senso economico occorre decidere se limitarci alla mera descrizione del relativo percorso, o se identificare la filiera con una modalità di cogestione che implica impegni reciproci tra i vari attori. Sono possibili, altresì, interpretazioni intermedie, o di tipo formale, come vedremo. Possiamo anche decidere di mantenere un approccio di tipo organizzativo, o meglio funzionalista, per proporre soluzioni operative evitando le rigidità indotte da una definizione troppo precisa e ristretta.

Proseguiamo chiedendoci: *chi ha iniziato a utilizzare il termine filiera in economia? L'orgoglio patrio potrebbe indurci a pensare si tratti di un concetto made in Italy, ma non è così. Vero è che siamo tra i suoi maggiori utilizzatori odierni, soprattutto con riferimento al settore agroalimentare. La fortuna del termine è tale, però, che oggi si usa ogni dove; si parla di filiera del turismo, così come di filiera della cultura. Torniamo ai timori di partenza: un uso troppo ampio e impreciso può favorire incomprensioni. Altra domanda: che relazione c'è con la catena del valore e la global value chain? E col distretto industriale?*

Nel prosieguo cercherò di rispondere a queste domande. Nel far ciò coltivo un'ambizione; quella che il nostro sistema produttivo possa smettere di essere criticato per la carenza di grandi imprese, o per l'eccessiva presenza di quelle piccole, proponendo, in alternativa, di essere patria di grandi filiere che si snodano attraverso i distretti. Con un ruolo sempre maggiore per le medie imprese.

Un'avvertenza. Quando si ragiona tra addetti ai lavori è sempre difficile stabilire a priori un comune retroterra teorico-concettuale. Si corre il rischio di scadere nel banale dicendo cose note ai più, o di ritenere irrilevante qualcosa che per altri è essenziale. Corro il primo rischio con qualche accorgimento, come l'utilizzo di note a piè di pagina, o quello di riportare in appositi riquadri tematici gli aspetti che possono risultare pedanti. Contro il secondo opera lo scopo stesso di questo documento, che è quello di avviare il confronto interno al Comitato Tecnico. Mi scuso in anticipo per i richiami al settore tessile e abbigliamento; mi è più facile fare esempi parlando di ciò che conosco. Lo stesso dicasi per gli aneddoti personali.

---

<sup>1</sup> Cioè per formare la bava continua di un filato *man made*.

## Origine del termine

La filiera come concetto di analisi economica nasce in Francia nel primo dopoguerra diffondendosi tra gli studiosi soprattutto negli anni Settanta. Il clima culturale è quello della programmazione economica. Infatti, furono gli economisti interessati allo sviluppo, industriale e locale, ad adottare il termine per identificare tutte le interconnessioni tra comparti produttivi utili, o necessari, per giungere alla soddisfazione di un determinato bisogno sul mercato di consumo (es. un prodotto alimentare), o su quello industriale (es. un macchinario). Si iniziò a parlare, così, di filiera agroalimentare, o del tessile e abbigliamento, ma anche di filiera dell'elettronica. Ci s'interrogava, infatti, non solo su come fosse strutturato il sistema produttivo, ma anche su come potesse evolvere, orientandolo e rafforzandolo. Individuando i comparti strategici, magari perché al servizio di più filiere, quindi con una forte capacità di attivazione, o perché ritenuti promotori di nuovi sviluppi tecnologici e nuovo benessere.

È opportuno ricordare che la Francia di quei tempi era ancora un Paese coloniale. Anche per questo aveva senso ragionare in termini di elevata autosufficienza del sistema produttivo; un aspetto implicito nell'idea iniziale di filiera, tesa a descrivere un percorso ininterrotto, cioè integro e soprattutto nazionale. Un altro aspetto da ricordare è che, anche dopo lo shock petrolifero del 1973, in Francia rimaneva preminente il ruolo dell'impresa manifatturiera di medie e grandi dimensioni, dove si attardava la concezione fordista. Questo fatto consentiva di raffigurare le filiere in modo piuttosto compatto<sup>2</sup>. Infine, bisogna osservare che il concetto nasceva al plurale (*filières*), perché si voleva considerare il sistema produttivo nel suo complesso, senza asserire una preminenza, bensì volendo soppesare come ogni percorso produttivo venisse influenzato e del pari influenzasse tutti gli altri. La pluralità operava anche nel senso della molteplicità delle accezioni interpretative. Tanto da far parlare di un successo del termine "*legato principalmente all'imprecisione dei suoi contenuti concettuali ed empirici*"<sup>3</sup>. Il punto di vista con cui veniva utilizzato era comunque *dall'alto*, di chi voleva disegnare lo sviluppo del Paese, magari a supporto delle Autorità di Governo, con varie proposte di politica industriale.

### ***Revue d'économie industrielle***

Il dibattito tutto francese sulle filiere, con le loro molteplici sfumature interpretative, ha addirittura concorso a far nascere una rivista divenuta ben presto prestigiosa. Tutti gli articoli pubblicati sulla *Revue d'économie industrielle*, dagli anni Settanta ad oggi, sono scaricabili da internet ed è facile farsi un'opinione diretta. Utilizzando il motore di ricerca interno al sito della rivista si scopre, per altro, che il concetto di filiera è oggi meno gettonato nel Paese in cui è nato. Questo, sia in sede teorica, che applicativa, anche a seguito della globalizzazione, non solo dei mercati, ma anche della cultura scientifica. Ciò ha portato a preferirgli, in molti casi, quello di *global value chain*. I due articoli più recenti espressamente dedicati alle filiere sono comparsi nel 2017<sup>4</sup> e nel 2013. In quest'ultimo caso si tratta di un articolo firmato

<sup>2</sup> Cioè con pochi comparti.

<sup>3</sup> Arena R., Rainelli M. e Torre A., *Dal concetto all'analisi di filiera: un tentativo di chiarimento teorico*. L'industria, n. 3, Luglio-Settembre 1985.

<sup>4</sup> A firma di Jean-Jacques Malfait e Jean-Christophe Martin.

da due accademici italiani<sup>5</sup> a testimonianza del fatto che da noi il concetto, non solo si è presto diffuso per contaminazione, ma continua a riscuotere ampio successo.

L'idea di filiera inizia a circolare in Italia dalla metà degli anni Ottanta<sup>6</sup>. La definizione recepita dalla letteratura francese sull'argomento si presenta sì innovativa, ma anche ampia e per certi versi ambigua. Ambiguità che viene espressamente sottolineata nell'articolo pubblicato sulla *Rivista di economia e politica industriale*, edita da Il Mulino, nel 1985. Il titolo è volutamente provocatorio - *Dal concetto all'analisi di filiera: un tentativo di chiarimento teorico* - firmato da Richard Arena, Michel Rainelli e André Torre. La citazione del loro lavoro diventa una sorta di *must* per gli studiosi italiani<sup>7</sup> che iniziano ad utilizzare il nuovo termine senza seguirne, però, tutti i suggerimenti. Perché i tre giovani economisti dell'Università di Nizza, nel ripercorrere la genesi del termine e nel riconoscerne i limiti, affermano che la sua unica validità teorica operi sullo sfondo della "*tabella input-output di cui si conoscono i rigorosi fondamenti teorici*"<sup>8</sup>. Questa accezione formale non ebbe grande seguito in Italia e il motivo, probabilmente, è da collegare al fatto che autorevoli studiosi nazionali avevano già sviluppato proposte originali in tema di teoria della produzione, o avevano svolto analisi del sistema produttivo in modo del tutto analogo, ma ricorrendo a terminologie differenti<sup>9</sup>. Oltre a ciò, bisogna considerare alcuni aspetti che vedremo più avanti, tra cui il sopravvento dell'ottica neolibera.

Sta di fatto che il concetto di filiera ha proseguito la sua diffusione con una continua oscillazione del punto di vista da cui viene considerato il sistema produttivo. A volte, dall'alto e dall'esterno, come nella fase iniziale, altre volte, dal basso e dall'interno, come è successo soprattutto in Italia. Il primo punto di vista è quello tipico di chi deve proporre, o realizzare, le politiche industriali per favorire lo sviluppo, il secondo, quello di chi vuole valutare la strategia competitiva più appropriata per un'impresa, o per un comparto.

## Il contesto italiano

Il concetto di filiera ha, dunque, avuto ampio successo in Italia, nonostante la sua ambiguità, o forse proprio per questo. Prova di tale successo è il fatto che Confindustria gli dedichi oggi una vicepresidenza. È evidente che si tratti di un modo per declinare le proposte di politica industriale non più per settori, o solo per fattori, ma dando maggior valore alle interconnessioni tra comparti e il contesto locale. Tanto successo dipende dalla flessibilità del concetto, tale da permettere il ridisegno di percorsi, magari con l'aggiunta di comparti nuovi. Basti pensare alle novità indotte dall'esigenza di sostenibilità e dalle soluzioni pensate in termini di *economia circolare*. Queste considerazioni anticipano alcune conclusioni di questa nota, ma lasciano imprecisato il contorno definitivo.

---

<sup>5</sup> Patrizio Bianchi e Sandrine Labory dell'Università di Ferrara.

<sup>6</sup> Tra la manualistica universitaria cito, per esempio, l'opera del 1985 di Giovanni Zanetti e Piercarlo Frigerio - *Economia e politica industriale* - che nel paragrafo dedicato al nuovo concetto richiama due articoli pubblicati su *Revue d'économie industrielle*; uno del 1979 di J. Parent, l'altro del 1980 a firma di Christian Stoffaes.

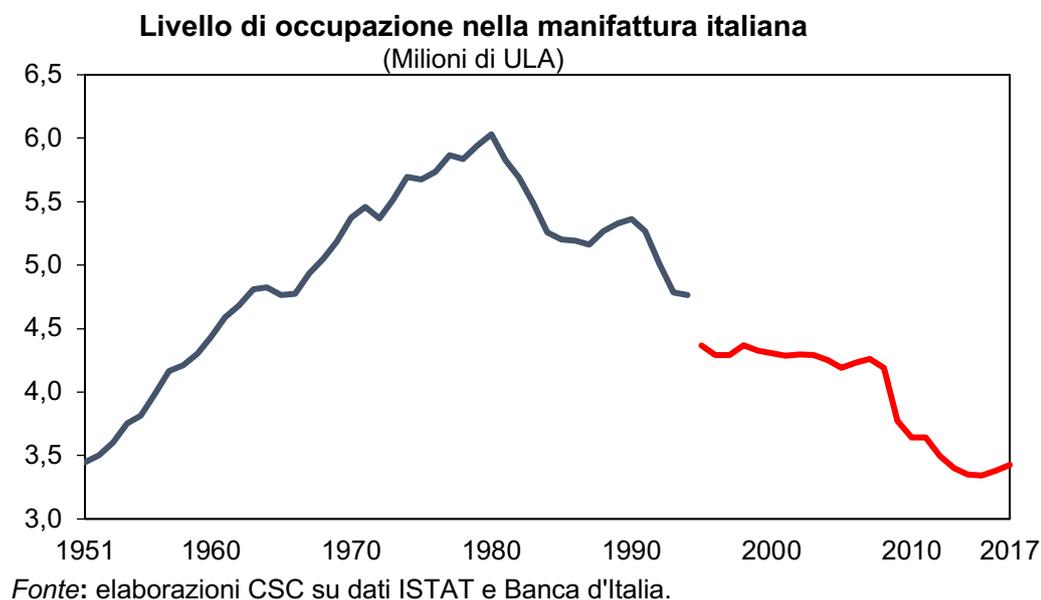
<sup>7</sup> Basti dire che perfino Giacomo Becattini rimanda a questo lavoro per spiegare cosa sia una filiera. Becattini G., *Il distretto industriale*. Rosenberg & Sellier, Torino, 2000.

<sup>8</sup> Arena R., Rainelli M. e Torre A., Op. Cit.

<sup>9</sup> Nel primo caso si pensi all'opera di Luigi Pasinetti, per altro citata anche oltralpe, mentre nel secondo si pensi ai lavori di Franco Momigliano e Domenico Siniscalco (settore verticalmente integrato).

Occorre ricordare che gli anni Ottanta, in Italia, sono quelli in cui si scoprono il decentramento produttivo e il ruolo dei distretti industriali, con la relativa letteratura interpretativa<sup>10</sup>. Il sistema di contabilità nazionale basato sulle tavole input-output faceva fatica a catturare l'ampia granularità del nostro sistema produttivo, o a valutare con precisione il potere attivante di ogni settore rispetto agli altri, ricorrendo alla cosiddetta matrice inversa. Alla fine degli anni Settanta sembrava chiara la preminenza del settore automobilistico<sup>11</sup>, ma lo scossone provocato dallo shock petrolifero, insieme all'ingerenza dei partiti politici nella gestione delle grandi imprese, sia pubbliche che private, aveva provocato una sorta di marcia indietro nella composizione della nostra matrice d'offerta. Da lì ha preso avvio un modello di specializzazione produttiva che si è realizzato per sottrazione di produzioni precedentemente presidiate<sup>12</sup>. Anche per questo il censimento del 1981 ha segnato lo spartiacque tra crescita e decrescita dell'occupazione manifatturiera (vedasi grafico in Fig. n. 1, elaborato da Fabrizio Traù). Quest'ultima ha iniziato ad addensarsi, o a disperdersi, a seconda dei punti di vista, in una miriade di piccole e piccolissime imprese. In tale contesto la logica figurativa della filiera, tipo schema a blocchi, è risultata utile per intercettare la reviviscenza dei settori tradizionali, mettendo in evidenza le particolari interconnessioni, sia in senso verticale che orizzontale, attraverso i distretti. Ciò ha favorito il fenomeno delle *economie di scala esterne* e ha sostenuto le performance del *made in Italy* anche in termini di interscambio commerciale con l'estero<sup>13</sup>. Con ciò contestando, in parte, l'opinione diffusasi tra molti economisti, ovvero che tale ritorno di fiamma togliesse ossigeno prezioso all'industria pesante e, soprattutto, ai settori più innovativi. Vero è, altresì, che il nostro *modello* di specializzazione produttiva era destinato a metterci in competizione diretta e difficile, di lì a qualche anno, con Paesi emergenti come la Cina, coi suoi vantaggi di costo e le sue *unfair practices*.

Figura n. 1



Come ho già accennato, quando il concetto di filiera arriva in Italia dalla Francia smette di essere visto solo come strumento di politica industriale *dall'alto* per diventare un concetto di analisi *dal basso*, semplificando la lettura delle complesse trasformazioni in atto. Senza dimenticare che proprio sul finire degli anni Ottanta anche il concetto di politica industriale stava per uscire

<sup>10</sup> Ad opera di autori come Giorgio Fuà, Sebastiano Brusco e Giacomo Becattini.

<sup>11</sup> Momigliano F., *Economia industriale e teoria dell'impresa*. Il Mulino, Bologna, 1975.

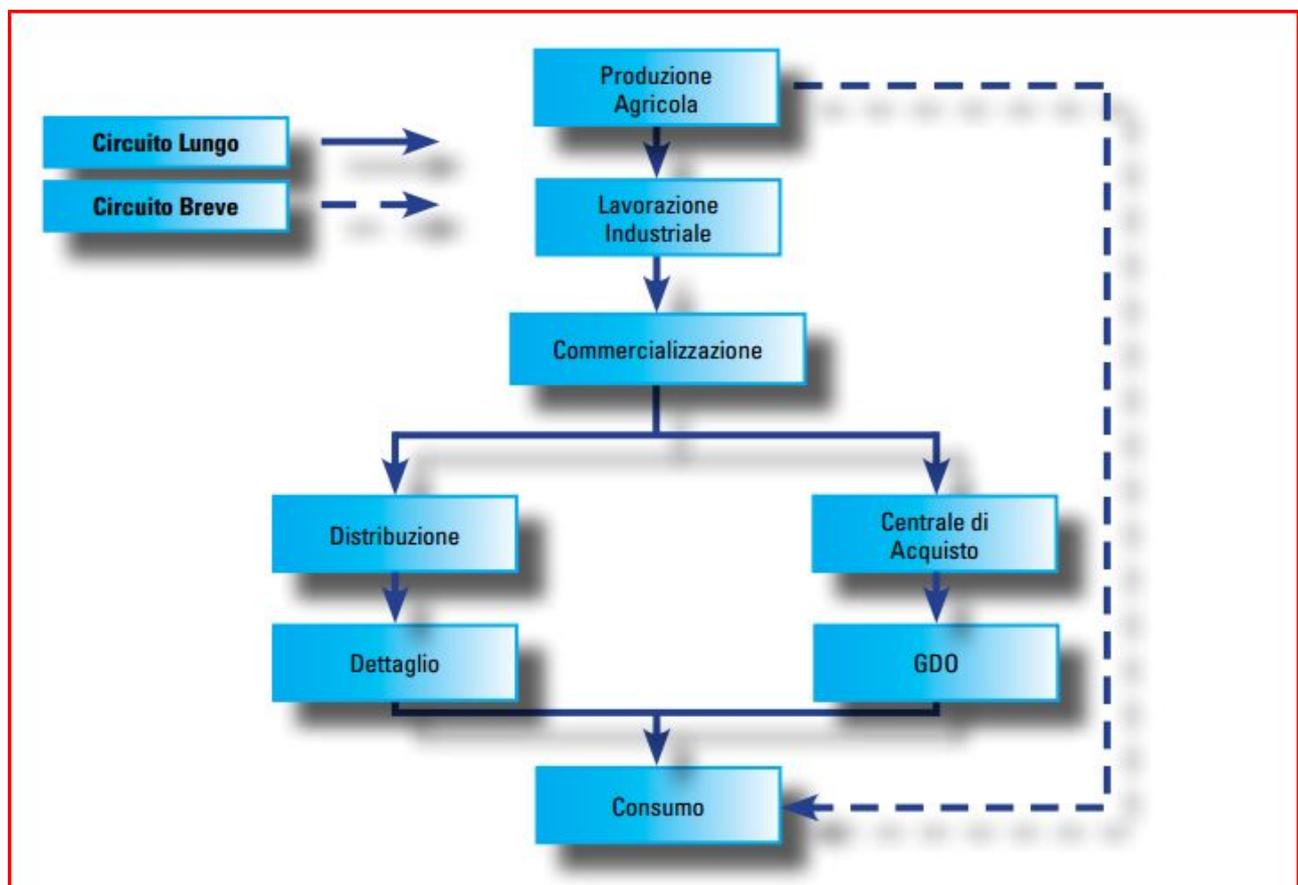
<sup>12</sup> De Nardis S. e Traù F., *Il modello che non c'era*. Rubbettino, Soveria Monnelli, 2005.

<sup>13</sup> Fortis M., *Il Made in Italy*. Il Mulino, Bologna, 1998.

di scena, complice l'affermarsi della concezione neoliberista tra gli economisti *mainstream*, ma anche in conseguenza dei fallimenti dei piani economici governativi; basti pensare alla Cassa del Mezzogiorno. Secondo la nuova vulgata era ed è il mercato che deve orientare le scelte di investimento e non la politica statale, con tutti i rischi di selezionare i comparti sbagliati (*pick the winners*). Una concezione in buona parte corretta ma che ha favorito, purtroppo, l'immobilità e l'irresponsabilità della politica nazionale, contro cui si è mosso il sistema di rappresentanza dell'industria. Venendo tacciato di voler *catturare il regolatore*. Il nuovo compromesso è stato trovato a livello Comunitario, complice la spinta proveniente da Paesi come Germania e Francia, per cui si è passati, dalla politica per settori, alla politica per fattori (es. energia, lavoro, ecc.).

È così che il concetto di filiera è stato sempre più usato dal sistema associativo, dal mondo della consulenza aziendale<sup>14</sup>, o dalle singole imprese, per leggere il contesto competitivo e sviluppare strategie. Un caso eclatante, ma non certo sotto l'egida di Confindustria, è stata l'idea della *filiera corta* nel business agro alimentare (Fig. n. 2).

Figura n. 2



Fonte: Giuca S., *Conoscere la filiera corta*. INEA, 2012.

## Il ruolo dei distretti e l'importanza del contesto locale

<sup>14</sup> Alcune società di ricerca e consulenza come Nomisma e Prometeia hanno ampiamente utilizzato il concetto di filiera per realizzare studi commissionati da imprese o dal sistema associativo.

Restiamo negli anni Ottanta perché, come vedremo, sono prodighi di avvenimenti e concettualizzazioni rilevanti per il nostro tema.

La realtà industriale che veniva via via alla luce attraverso la lettura dei distretti e delle filiere risultava al di fuori di qualsiasi programma di sviluppo pilotato dall'alto. La politica industriale, così attiva nell'Italia del primo dopoguerra, non c'entrava affatto; si trattava di un fenomeno essenzialmente spontaneo. Da una parte, c'era la crisi della grande impresa che preferiva appaltare all'esterno alcune fasi produttive, dall'altra, la disponibilità di molti ex dipendenti ben acculturati a trasformarsi in imprenditori per svolgere attività specialistiche, quindi di sottocomparto. Da un lato, c'era la persistenza di produzioni tradizionali mai tramontate ad opera di molte piccole e medie imprese, dall'altro, la rilevanza crescente della diversificazione e della differenziazione del prodotto di cui quelle imprese si dimostravano valide e flessibili interpreti. Si trattò, in sintesi, di un fenomeno complesso, in parte tirato dalle condizioni di mercato e in parte spinto dalle tradizioni locali, che produsse dei fenomeni di agglomerazione, i distretti appunto, del tutto originali. Questo perché risultavano radicati sul territorio mettendo in relazione stretta la comunità locale e le imprese, poi perché la natura di queste ultime aveva sì una caratterizzazione prevalente (es. tessile, calzaturiero, o legno e arredo), ma si declinava in sotto specializzazioni tra loro interconnesse, o addirittura multisettoriali (si pensi, per esempio, alle imprese chimiche e meccano-tessili sorte nei distretti tessili).

Un altro aspetto rilevante era che nei distretti la competizione era stimolata dall'emulazione e si incrociava con la cooperazione, aumentandone la resilienza. Per esempio, se un'impresa doveva sostituire un impianto fondamentale del suo processo, o inciampava in un guasto bloccante, poteva trovare facilmente qualche *concorrente* del luogo che l'aiutasse nel frattempo. Lo stesso dicasi per pezzi di ricambio di difficile reperibilità che potevano essere prestati in logica di reciprocità in attesa che arrivasse il pezzo nuovo, magari dall'estero. La cooperazione era anche involontaria, attraverso gli *spillovers* di conoscenze, o passava attraverso il fenomeno associativo con la realizzazione di apposite strutture di servizio (es. laboratori di certificazione). I risultati erano molteplici, dalle già citate economie di scala esterne, alla resilienza complessiva, alla massa critica del distretto che domandava materie prime a prezzi convenienti e stimolava l'offerta di innovazioni tecnologiche incrementali.

### ***Distretti e filiere***

Dalla veloce ricostruzione appena svolta del distretto industriale, nell'Italia degli anni Ottanta e Novanta, si può comprendere come esso abbia influito sull'accezione nostrana di filiera. Innanzitutto, quest'ultima attraversa e si espande nel distretto, sia con le specializzazioni di sottocomparto, sia con le attività di servizio alla focalizzazione produttiva prevalente<sup>15</sup>. Ciò mentre il distretto può essere visto, in parte, come la messa a terra di tante specifiche attività abbandonate dalla grande impresa. Questo è il motivo per cui nella letteratura italiana il concetto di filiera si è diffuso con forti connotazioni territoriali<sup>16</sup>. N'è disceso che non si possa parlare di politica industriale senza ragionare di politica territoriale. Esse *"costituiscono, a tutti i livelli, un tutto inscindibile. Cioè, anche se si articolano in termini diversi, debbono essere pensate congiuntamente"*<sup>17</sup>. Le imprese distrettuali, infatti, non sono dei corpi

<sup>15</sup> "Il concetto generale è che ogni filiera produttiva è distribuita fra diversi distretti e ogni distretto è partecipe di più filiere produttive". Becattini G., *Ritorno al territorio*. Il Mulino, Bologna, 2009.

<sup>16</sup> Cito, per esemplificare, qualche titolo a caso: *Quale filiera dell'automotive nel Mezzogiorno? - La Calabria e la filiera foresta-legno. - La filiera corta in Piemonte: definizioni, numeri e tendenze*.

<sup>17</sup> Becattini G., *Ritorno al territorio*. Cit.

estranei *ospitati* (e mal sopportati) sul territorio; affinché tutto sia vitale e produttivo (nel senso più ampio), le imprese devono essere *immerse* nella società locale. *Mutatis mutandis* non si può favorire lo sviluppo industriale senza partire dal contesto territoriale, realizzando idonee infrastrutture e coltivando il capitale umano di conoscenze produttive, ma anche di atteggiamenti morali e civili, che arrivano sì dal passato, ma vanno di continuo rinvigorite per cogliere le sfide future.

## La catena del valore, tra strategia e *governance*

L'utilizzo del concetto di filiera nell'elaborazione della strategia d'impresa, o di comparto, si sposa con le riflessioni che, sempre a metà degli anni Ottanta, arrivano da Oltreoceano. Entra in scena Michael Porter<sup>18</sup> con la sua *catena del valore*. Nella prima accezione, che è del 1987, essa è la scomposizione delle attività che creano valore all'interno della singola impresa. Ciò con la seguente precisazione: "*la catena del valore di un'azienda è coinvolta in un flusso più ampio di attività, che chiamo sistema del valore*"<sup>19</sup>. Sarebbe questo ultimo termine, quindi, quello che più si avvicinerrebbe al concetto di filiera. Tuttavia, nel giro di pochi anni tutti questi concetti vengono proiettati su orizzonti internazionali. Viene coniato un nuovo termine, *global value chain*, che sembra tradurre il concetto di filiera cambiandone l'orizzonte: dal livello locale, o nazionale, a quello globale.

Va subito chiarita la sottile differenza tra i termini appena ricordati: sistema del valore, *global value chain* e filiera. In tutti e tre i casi s'intende il percorso di trasformazione che parte dalle materie prime e arriva a un certo prodotto finito. Tuttavia, la filiera è uno snodo di comparti composti, a loro volta, da tutte le imprese che realizzano e offrono il medesimo prodotto o servizio. La delimitazione geografica del singolo comparto è, solitamente, nazionale se non locale (distrettuale, provinciale, o regionale). La concezione avviata dal Porter di sistema del valore, poi proseguita con la *global value chain*, identifica, invece, uno snodo tra imprese che a loro volta possono essere descritte come appartenenti a certi comparti, da un punto di vista tecnico-commerciale. Ogni impresa della catena, però, può trovarsi in un Paese diverso. La differenza c'è; deve essere chiara quando si usa un termine, oppure l'altro.

Torniamo alla *global value chain*; questi i vettori del cambiamento:

- 1) L'analisi della catena del valore faceva scoprire a molte grandi imprese che la fase produttiva, o alcune fasi operative, erano quelle meno critiche per il successo aziendale. Si iniziava a utilizzare la cosiddetta *smiling curve* (Fig. n. 3) per selezionare cosa fare all'interno e cosa fare fuori (*make or buy*); meglio se in un Paese a basso costo (del lavoro e non solo);
- 2) Gli accordi raggiunti in sede WTO, con la sostanziale liberalizzazione degli scambi commerciali, e il basso costo dei trasporti, complice la prolungata stasi del prezzo del petrolio, rendevano sempre più attraenti le delocalizzazioni produttive nei Paesi in via

---

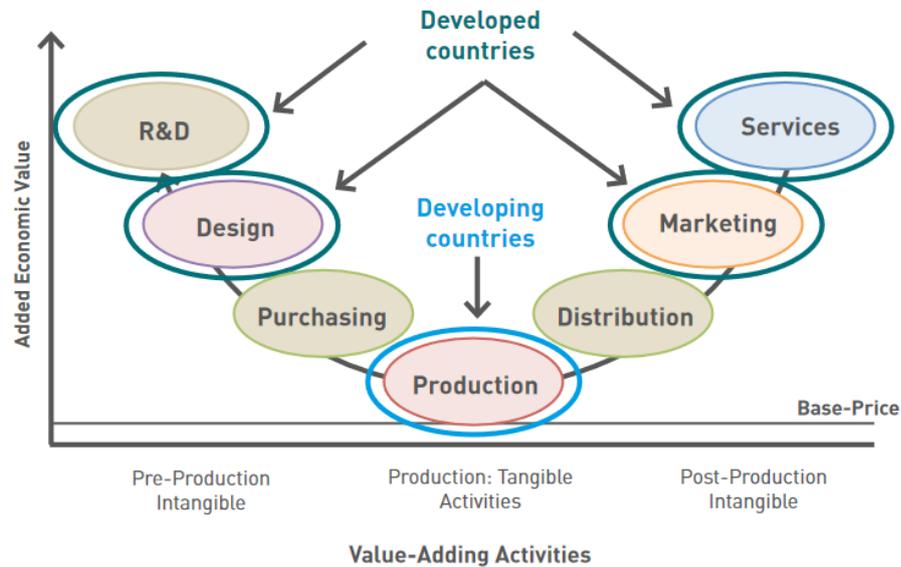
<sup>18</sup> Dopo una prima laurea in ingegneria aerospaziale conseguita a Princeton, Porter si è specializzato ad Harvard, dapprima con un MBA, quindi con un dottorato in economia sotto la guida, tra gli altri, di Richard Caves, esperto di economia industriale. Da qui l'idea di mutuare da questa disciplina alcuni schemi per dare alle imprese degli strumenti più rigorosi per disegnare le loro strategie competitive. Si devono al Porter, infatti, molti concetti di uso corrente, dal modello delle cinque forze competitive, a quello di catena del valore, spesso associata all'idea di filiera. Senza dimenticare che egli è stato anche un attento studioso della realtà distrettuale italiana, cosa che lo ha portato a coniare e rendere famoso il termine *cluster* (grappolo) per indicare e studiare gli addensamenti produttivi, come quello della Silicon Valley.

<sup>19</sup> Porter M., *Il vantaggio competitivo*. Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

di sviluppo, dove i costi erano di molto inferiori, anche a causa della minore *compliance* sociale e ambientale;

- 3) La diffusione di internet e la cablatura dei continenti permetteva di annullare le distanze dal punto di vista comunicazionale, facilitando il controllo dei processi delocalizzati.

Figura n. 3



La smiling curve. Fonte: Gereffi G. e Fernandez-Stark K., 2016

Il nuovo paradigma ha portato alla smaterializzazione delle economie avanzate, alla loro terziarizzazione. Il commercio internazionale si è caratterizzato sempre di più in termini di traffico di fase (*task trade*) con semilavorati che andavano avanti e indietro per il mondo, anche tra Paesi molto simili tra loro, modificando progressivamente la loro funzione d'uso<sup>20</sup>. Un processo altamente idealizzato e celebrato che ha portato molti suoi interpreti a coniare il motto: *producing nowhere, selling everywhere*<sup>21</sup>.

Nella letteratura sulla *global value chain* diventa presto preponderante il tema della regia (*governance*) ad opera dell'impresa leader, solitamente una multinazionale (Fig. n. 4). Si noti che nella letteratura dedicata alle filiere non era mai comparsa esplicitamente l'idea di un'impresa preminente, capace di fare da regia a tutto il percorso produttivo. La regia spettava, semmai, all'operatore pubblico. Questo fatto introduce un nuovo punto di vista dall'alto, ma dall'interno: quello dell'impresa leader, appunto. Ciò ha senza dubbio influenzato anche l'idea odierna di filiera, portando a pensare che vi sia sempre un comparto capofila. Anche se le imprese appartenenti a un altro comparto possono assumere un certo controllo strategico proprio ragionando in termini di filiera<sup>22</sup>. A livello internazionale è quello che è avvenuto e avviene tuttora sotto il nome di *upgrading*. Succede che in un Paese inizialmente coinvolto solo in una fase a basso valore aggiunto (es. la cucitura) si passi a svolgere anche la fase prima (es. il taglio) e quella immediatamente dopo (es. il lavaggio del capo) aumentando, così, il potere contrattuale rispetto all'impresa leader. Si tenga presente che attraverso l'*upgrading* la Cina è

<sup>20</sup> Grossman G.M. e Rossi-Hansberg E., *Task trade between similar countries*. NBER WP n. 14554, 2008. Ristampato sulla rivista *Econometrica*, Vol. 80, No. 2, Marzo 2012.

<sup>21</sup> Era il motto di un gruppo di *traders* che si riunivano all'Hotel Amigò di Brussels intorno al 2005.

<sup>22</sup> Un esempio domestico di controllo strategico della filiera si ha tipicamente nel caso dell'agro-alimentare, quando le imprese di produzione più a monte perseguono la logica della filiera corta, raggiungendo direttamente il consumatore finale (vedasi Fig. n. 2).

passata in vent'anni, da fabbrica del mondo a principale mercato di sbocco mondiale, con tanto di imprese leader che hanno sostituito quelle occidentali<sup>23</sup>.

### ***La governance***

La letteratura dedicata alla *global value chain* ha individuato cinque modalità tipiche:

- 1) *Market*, ovvero la logica di mercato, dove conta solo il prezzo e non c'è una relazione stabile tra i vari operatori lungo la filiera, tanto meno una particolare cooperazione. In questi casi il costo di sostituzione tra operatori è molto basso e ciò riguarda, tipicamente, le fasi più *labour intensive* con scarsa diversificazione, o differenziazione, del prodotto/servizio;
- 2) *Modular*, ovvero la logica modulare, che costituisce il primo passo di una relazione continuativa, che parte dall'impresa leader con un fornitore di riferimento, che a sua volta si rifornisce in logica *market*. La base della relazione, in questi casi, è il flusso di informazioni che arrivano dall'alto e che l'impresa fornitrice di riferimento si impegna a seguire con una certa autonomia e sotto la propria responsabilità. Il grado di fidelizzazione è senz'altro più elevato che nella semplice logica di mercato, ma l'impresa leader può facilmente cambiare il fornitore di riferimento giacché la tecnologia da questi utilizzata è ampiamente diffusa;
- 3) *Relational*, ovvero la logica relazionale, che costituisce l'evoluzione di quella *modular* sulla base di uno scambio di informazioni molto specifiche, ma a doppio senso di marcia, che implica maggiore collaborazione e richiede continuità. In questi casi gran parte degli operatori lungo la filiera concorrono alla diversificazione e alla differenziazione del prodotto finale che viene poi offerto dall'impresa leader. La collaborazione è elevata, si vince, o si perde, insieme;
- 4) *Captive*, ovvero la logica del pieno controllo, è il caso in cui l'impresa leader impone ai propri fornitori una completa sudditanza con vari mezzi che rendono estremamente elevato il disimpegno, o il mancato rispetto degli standards richiesti;
- 5) *Hierarchy*, ovvero la logica gerarchica, che corrisponde ai casi in cui l'impresa leader è proprietaria di molte imprese lungo la filiera, in varie nazioni, e quindi ne controlla completamente l'operato.

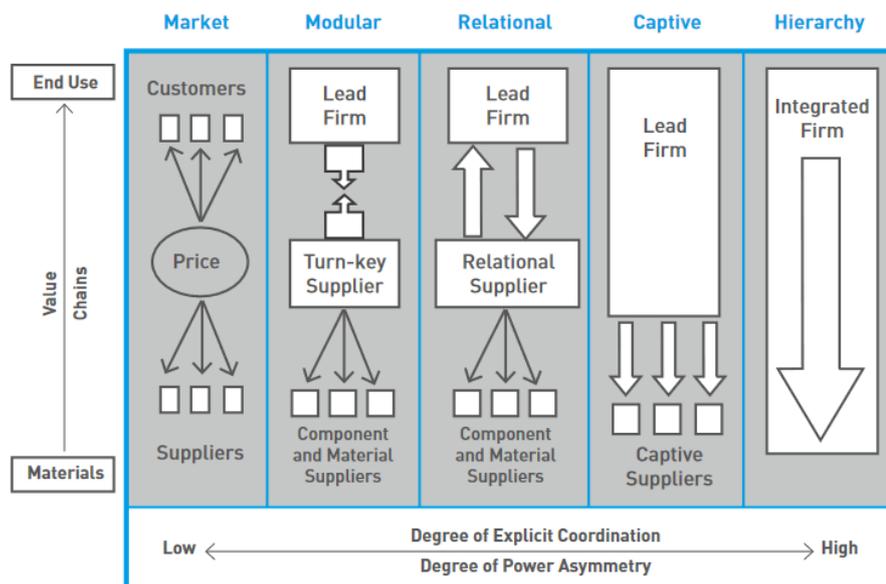
La descrizione della *governance* riguarda un fenomeno che, in realtà, non è mai definito una volta per tutte; non è statico, può evolvere in funzione del contesto. Si parte dal ruolo preminente dell'impresa leader, ma ciò descrive solo una relazione asimmetrica che può essere modificata anche dal basso, o a causa di qualche evento fortuito che fa saltare un anello della filiera. A tal proposito si pensi a quanto accaduto nel 2011 col maremoto in Giappone che ha coinvolto la centrale di Fukushima, quindi tutto il vicino distretto industriale specializzato nel settore automotive. Tra le imprese fortemente danneggiate ci fu un impianto dell'americana TRW, società poi acquistata nel 2015 dalla tedesca ZF, superspecializzata in componenti di sicurezza, tra cui il sistema elettronico che controlla l'attivazione dell'airbag. Lo stabilimento costretto al blocco produttivo per alcuni mesi era l'unico fornitore dei principali produttori di auto in America e in Europa, oltre che in Giappone. Faceva parte, cioè, delle rispettive *global value chain* e ciò ha provocato gravissime ripercussioni a cascata. Una riprova<sup>24</sup> del fatto che la

<sup>23</sup> Una precisazione: la continua modificazione della divisione del lavoro a livello internazionale ha preso avvio molto prima che la Cina ne divenisse una protagonista. Basti ricordare la progressiva perdita di peso del tessile britannico a partire dagli anni Cinquanta del Secolo scorso.

<sup>24</sup> Parlo di riprova perché un fatto analogo era già successo, purtroppo, nel 2004 con lo tsunami in Thailandia, quando venne bloccato il distretto che produceva un quarto del fabbisogno mondiale di hard drive.

sofisticazione delle tecnologie e del decentramento produttivo su scala mondiale ha fatto dimenticare il comune buon senso: *mai mettere tutte le uova nel medesimo paniere*. Per altro, anche la logica giapponese del *just in time* è stata messa in crisi.

Figura n. 4



I tipi di governance. Fonte: Gereffi G. e Fernandez-Stark K., 2016

Dopo il caso di Fukushima molti gruppi industriali hanno riprogettato i loro percorsi produttivi ricorrendo a una logica di *risk assesment*, nonché implementando tecniche di rintracciabilità simili a quelle già in vigore nelle filiere alimentari. Non solo si è tornati ad aumentare le scorte di sicurezza, pur con il loro onere implicito, ma si sono moltiplicati i percorsi di filiera<sup>25</sup> non disdegnando quelli più vicini, se non addirittura nazionali, pur se più costosi. A maggior ragione è diventato necessario poter ricostruire il percorso fatto dal singolo prodotto, magari per destinarlo sul mercato giusto, o per poterlo ritirare da un mercato, o capire dove intervenire per risolvere un difetto occulto.

## 2020: verso la de-globalizzazione?

Nel giro di qualche anno le cose sono ulteriormente cambiate per la *global value chain*. Già con la Grande Recessione il commercio mondiale aveva rallentato, poi è arrivato Trump, coi suoi dazi per contenere l'avanzata geopolitica della Cina. Nel 2020 è quindi scoppiata la pandemia da Covid-19, che ad oggi non ci ha ancora lasciato (Fig. n. 5). *"The result is to accelerate changes to globalization that were already in train"* – così si legge in un inserto speciale della rivista *The Economist*<sup>26</sup>. Siamo arrivati ai giorni nostri; ci si aspetta un inevitabile, anche se non totale, passo in dietro della globalizzazione. Una sorta di *dejà vu*, se si considera che i fenomeni di integrazione economica, sociale e culturale tra Paesi, sono stati ricorrenti nella storia umana, quanto oscillanti: prima si eccede in un senso, poi nell'altro. Per esempio, la prima globalizzazione del Novecento si è avuta come prosecuzione di quella iniziata nel 1870 e

<sup>25</sup> Come ha scritto Naomi Tajitsu sul sito della Reuters il 30/03/2016, cioè nel quinto anniversario del maremoto in Giappone: *"Since the 2011 disaster, global auto suppliers have changed the way they produce and source the 30,000 parts required to assemble a single car, including raising stocks, diversifying production and creating alternative manufacturing capabilities."*

<sup>26</sup> The Economist, Special Report: *The peril and the promise*. October 10<sup>th</sup> 2020.

terminata nel 1914<sup>27</sup>, con movimenti dei capitali da un punto all'altro del mondo che nel primo decennio del Secolo erano ben superiori a quelli poi registrati negli anni Settanta. Sembrava che l'integrazione portasse prosperità e pace, invece alcuni eventi hanno innescato la marcia indietro: in ordine, la Prima Guerra Mondiale, poi la pandemia influenzale detta *Spagnola*, quindi la Grande Depressione. Il parallelo in ordine inverso è decisamente pessimistico. Bisogna tenere in giusta considerazione tutti gli elementi che stanno rimettendo in gioco le *economie di prossimità*.

Figura n. 5



Fonte: WTO – World Trade Statistical Review 2020

Innanzitutto, i processi di automatizzazione stavano già rendendo meno importante il costo del lavoro come motivo di delocalizzazione. Fino all'arrivo del Covid-19 il cambiamento veloce delle mode, alimentato dai *social media*, sollecitava sempre di più la riduzione dei tempi produttivi e di trasporto al fine di soddisfare consumatori impazienti. La stessa logica del *just in time*, come ricordato sopra, risultava meglio perseguibile con fornitori vicini. L'esperienza del *lockdown* e delle code per evitare assembramenti nei centri commerciali ha probabilmente modificato la percezione del tempo, portando ora ad accettare più facilmente "il tempo che ci vuole". Non è detto che ciò tornerà a combinarsi con la dilatazione degli spazi, piuttosto è probabile il contrario. In fin dei conti, il virus è venuto da lontano e ciò rende le cose più vicine, non solo più famigliari, ma anche più salubri. Si chiude un cerchio in favore della sostenibilità che reclama un'economia circolare, più sicura. Molti osservatori ritengono che ciò porterà i grandi *players* a selezionare fornitori vicini ai mercati di sbocco perché riconoscibili come *friendly* dai consumatori, nonché più facili da controllare in termini di *compliance* effettiva ai nuovi standard eco-tossicologici, sia direttamente che indirettamente. Nel complesso si tratterebbe di un processo a cui è già stato dato un nome, quello di *nextshoring*<sup>28</sup>. Sembra definitivamente tramontata l'era in cui si andava alla ricerca dei *pollution heavens*; ora la *green footprint* e la CSR sono diventati elementi centrali della strategia competitiva e del marketing. Senza dimenticare l'esigenza di contenere gli effetti dei grandi rischi catastrofici. Una ricerca condotta dalla McKinsey<sup>29</sup> dimostrerebbe che ogni grande impresa nel nuovo Millennio abbia

<sup>27</sup> Helg R. e De Benedictis L., *Globalizzazione*. Rivista di politica economica, 2002.

<sup>28</sup> Sneader K. E Singhal S., *From thinking about the next normal to making it work*. McKinsey website, 15/05/2020.

<sup>29</sup> Citata in: Sneader K. E Singhal S., *The next normal arrives: Trends that will define 2021 – and beyond*. McKinsey website, 4/01/2021.

sofferto di un'interruzione di almeno un mese nella propria catena di fornitura internazionale ogni 3,7 anni. Ecco perché le virtù del *nextshoring* sarebbero un tutt'uno col passaggio dal vecchio *just in time* al nuovo *just in case*; detto in italiano: *pronti all'occorrenza*.

L'industria, per quanto digitalizzata e sempre più automatizzata, torna quindi centrale in ogni Paese. Il Covid-19 ha sferrato un grosso colpo al mito della globalizzazione benevola e sempre vantaggiosa. Questo non significa disconoscere i benefici del commercio internazionale, ma impone una rivalutazione dei processi di integrazione tra i vari sistemi economici per evitare nuove subalternità. Il Covid-19, infatti, ha messo i Paesi occidentali e i rispettivi Governi di fronte alle loro responsabilità, vista l'incapacità di reagire *just in case* alla pandemia con produzioni autoctone di cose banali come le mascherine chirurgiche, le bombole di ossigeno e le siringhe, o cose meno banali come i reagenti per i test molecolari e gli antivirus a base di RNA. Date queste difficoltà è assai probabile che il concetto di filiera torni nell'alveo in cui è nato, ovvero quello della politica industriale.

## Filiera e tracciabilità

Faccio un piccolo passo in dietro, nel pieno della globalizzazione.

Il modo di ragionare la filiera, allungandola, delocalizzando interi comparti o distretti, poteva cambiare da settore a settore, o a seconda della dimensione d'impresa. Ciò che era un'opportunità per alcuni, per altri poteva essere un problema di difficile soluzione, o addirittura una condanna. Oltretutto di natura essenzialmente indotta. Mi riferisco al fatto che la liberalizzazione degli scambi, senz'altro positiva, è stata accompagnata dalla rinuncia di molti Stati Occidentali a governarne gli effetti. Non solo; contando sulla capacità di autoregolazione dei mercati e dei benefici deflazionistici della globalizzazione, si è approfittato per accontentare parte dell'elettorato incrementando sempre di più gli standard sociali ed eco-tossicologici che devono essere rispettati (giustamente) da chi continua la produzione domestica<sup>30</sup>. Senza però, né favorirla (*giustamente*), né renderla distinguibile per il maggior valore implicito, dato dalla *compliance* ai predetti standard. Il ragionamento economicistico (cioè di cattiva economia) è stato che il maggior costo di produzione domestico doveva venir più che compensato dalla maggior produttività. Peccato che buona parte della produttività del lavoro nell'industria dipendesse, per una parte, dalle tecnologie adottate, dall'organizzazione e dalla qualità del capitale umano, per l'altra, da fattori esterni che ricadevano, come tuttora ricadono, nella competenza dei Governi. Come per le dotazioni infrastrutturali, o per il costo dell'energia. Risultato? Il differenziale di convenienza tra produrre in Italia, o in Europa, e produrre in un Paese asiatico è cresciuto all'inverosimile a cavallo del nuovo Millennio. Vero è che molti investimenti diretti all'estero (IDE), da parte delle imprese italiane, hanno consentito un aumento del giro d'affari e anche dell'occupazione nelle sedi italiane. Non si è trattato, però, di una soluzione alla portata di tutti, o valida per ogni settore. Tant'è che non solo sono andate in crisi alcune grandi imprese (per altri motivi), ma anche quelle piccole e medie presenti in alcuni distretti. Ha preso avvio, così, la letteratura declinista inaugurata dal libro di Luciano Gallino del 2003: *La scomparsa dell'Italia industriale*<sup>31</sup>.

È in tale clima che si è formata la proposta di rendere obbligatori gli schemi di tracciabilità dei prodotti; una proposta che ha nella filiera il suo principale supporto concettuale. L'idea di base

---

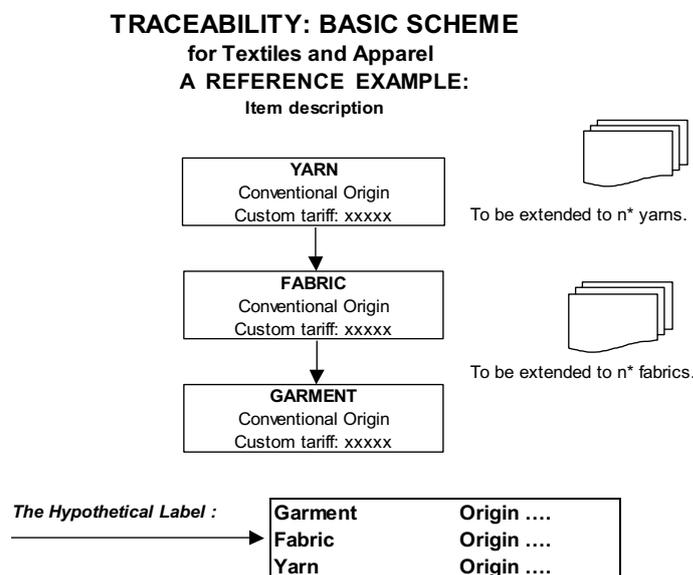
<sup>30</sup> Per fare un esempio di valenza europea si pensi al REACH.

<sup>31</sup> Gallino L., *La scomparsa dell'Italia industriale*. Einaudi, Torino, 2003.

era di applicare a tutta l'industria, per lo meno a quella nei settori tradizionali, la logica escogitata nell'ambito della filiera vitivinicola con la DOC e la IGP. In pratica, bisognava fare in modo che il consumatore finale potesse conoscere in maniera sintetica il percorso produttivo, in termini di paesi d'origine, con l'implicito rispetto dei relativi standard, così da consentire una discriminazione di prezzo. È giusto pagare meno ciò che costa poco e pagare di più ciò che vale di più. Questo, tra l'altro, avrebbe favorito il rispetto e la diffusione degli standard sociali e ambientali imposti dai governi occidentali. Si consideri, per altro, che proprio l'assenza dell'obbligo del *made in* a livello di mercato europeo ha consentito in molti casi l'effetto opposto, ovvero che i consumatori pagassero di più ciò che era costato meno<sup>32</sup>.

L'idea che le nostre imprese gareggiassero con ostacoli sempre più alti, mentre i nuovi *competitors* vincessero perché non ne avevano, è stato l'asse portante di una mia relazione al *Charlemagne Building*, a Brussels. Qualcuno deve aver pensato: "Il solito italiano protezionista". Era il novembre 2003 e Confindustria mi mandò in sostituzione di Emma Marcegaglia alla tavola rotonda di chiusura di un convegno di due giorni dal titolo: *The environmental performance of EU Industry*. Sedevo tra il Presidente di UNICE e il Commissario all'industria, il finlandese Erkki Liikanen. Durante la mia presentazione feci la prima illustrazione del progetto di tracciabilità per stadi della filiera tessile e abbigliamento, in coerenza con le regole d'origine comunitarie (Reg. 2913/92 - Fig. n. 6). Una proposta che si basava, ovviamente, sul rendere obbligatorio il *made in* per le merci importate, ma anche per quelle realizzate internamente alla UE. Mentre parlavo Liikanen era sempre più nervoso e giocava col suo telefonino di bandiera, un Nokia. Evidentemente per lui le cose andavano benissimo così com'erano, come per la sua Nokia, ma non per molto.

Figura n. 6



Inutile ricordare che tutta la battaglia per l'obbligo del *made in*, presa poi in carico da Confindustria con un'apposita vicepresidenza, non abbia sortito grandi successi pratici. Ha fatto prima a cambiare il mondo. Bisogna però considerare gli ultimi sviluppi; la tracciabilità dei prodotti è stata riproposta in termini di trasparenza e leggibilità a favore del consumatore attraverso la tecnologia della *blockchain*. Come noto si tratta di una catena di blocchi oggetto di

<sup>32</sup> Tronconi M., *Textile and apparel: an historical and "glo-cal" perspective. The Italian case from an economic agent's point of view*. LIUC Papers n. 176, settembre 2005.

registrazione digitale su piattaforme condivise, ma immutabili. Domanda: siccome la *blockchain* ripercorre un percorso d'impresе, o di comparti, non è che finiremo col ridefinire le filiere per tramite di questa tecnologia, al pari di come si fece in termini contabili attraverso le tavole *input-output*?

Ho toccato l'argomento tracciabilità per affrontare anche un'altra questione delicata: quella della proprietà intellettuale e dei rischi di reingegnerizzazione dei percorsi di filiera, o meglio del sistema del valore. La trasparenza è una bella cosa, ma troppa trasparenza può essere pericolosa. Se io compro da te un semilavorato e scopro dove sono i tuoi fornitori, magari perché ti costringo a dichiararli in ossequio a qualche standard sociale o eco-tossicologico, può diventare più semplice per me, o internalizzare quella fase di processo, o trasferirla a un altro fornitore a più basso costo, indicandogli dove rifornirsi per non perdere di livello qualitativo. La GDO è stata spesso protagonista di queste operazioni dette, appunto, di reingegnerizzazione della filiera, per far nascere le sue linee di prodotti *private label*.

In altre parole: la trasparenza va bene a tutti, purché non sia troppa.

## **Come si identificano i comparti?**

Veniamo ad aspetti più operativi. Se la singola filiera è uno snodo di comparti, va da sé che per descrivere una filiera si debbano individuare i comparti interessati dalla trasformazione progressiva di un dato prodotto. Giusto, ma come s'identificano i comparti?

Possiamo utilizzare una descrizione che delimiti il campo di una certa tecnologia che si esprima, al contempo, in termini commerciali, ovvero tutte quelle imprese dotate di know-how e impianti per realizzare e offrire un certo prodotto, o servizio. Gli input sono domandati ai comparti a monte, gli output sono offerti ai comparti a valle, a meno che non si sia all'inizio o alla fine della filiera. Parlare di descrizioni molto precise significa, però, ricorrere a definizioni *ad hoc*, che dipendono a loro volta dal punto di vista (es. dall'alto) e dallo scopo (es. politica industriale), col rischio di focalizzare l'attenzione su un certo percorso dimenticando le intersezioni, e le interferenze, con altri percorsi, cioè con altre filiere. Per esempio, se ci si focalizza sulla filiera tessile e abbigliamento bisognerà anche considerare la chimica di base che fornisce il comparto della nobilitazione di acidi e basi necessarie per le sue tecnologie. È evidente però che la chimica di base non solo sia parte costitutiva di una specifica filiera, ma concorra a *n* altre. Questo è uno dei motivi per cui gli economisti francesi parlavano sempre al plurale, ovvero di filiere. A loro non interessava il singolo prodotto, ma la soddisfazione complessiva dei bisogni di una nazione attraverso *la sua* industria, che al contempo aveva un ruolo essenziale per distribuzione dei redditi tra Capitale e Lavoro. In Italia, e nel resto del mondo, come abbiamo visto, è cambiata l'ottica e ci si è concentrati sui singoli macro-comparti, quindi sulle imprese e sui territori, anche lontani. Tuttavia, se si volesse essere più precisi e si volesse mettere in relazione, all'occorrenza, una filiera con tutte le altre? Gli economisti francesi hanno utilizzato la tavola input-output, ma anche questo richiede una preventiva aggregazione delle imprese nei comparti. Noto, per inciso, che il tema del criterio aggregativo (che cos'è un settore, o un comparto, o un mercato?) è sempre stato uno dei problemi di fondo dell'economia industriale. È infatti necessario definire questi criteri per "*definire chi sta dentro e chi sta fuori*"<sup>33</sup>, per poter dimensionare un certo ambito produttivo e calcolarne il tasso di

---

<sup>33</sup> Becattini G., *Dal 'settore' industriale al 'distretto' industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*. In Becattini G., *Il distretto industriale*, Cit.

concentrazione, o la dimensione relativa della singola impresa (fatturato aziendale su fatturato complessivo). Anche il paradigma *struttura-condotta-performance* dipende, analiticamente, da come si definiscono tali perimetri. I sistemi di contabilità nazionale, in modo concordato a livello Europeo (NACE), hanno proposto dei codici di aggregazione, rivisti periodicamente, che in Italia si chiamano ATECO.

Per inciso, anche il Centro Studi di Confindustria propone di ricorrere agli ATECO per profilare le filiere. Purtroppo, questi codici, oggi a tre livelli, pur essendo stati pensati per sgranare il sistema produttivo in sotto comparti a seguito del suo decentramento (con la grande impresa fordista era certo più facile) non riescono a star dietro all'ampio ventaglio delle tecnologie e della diversificazione commerciale. Faccio un esempio. Il comparto della Nobilitazione dei Tessili (tintura e finissaggio) viene individuato col codice 13.30.00. Con lo stesso codice, però, si identificano le imprese che nobilitano i filati, o i tessuti, o i capi d'abbigliamento, oltretutto senza distinguere la tipologia fibrosa. Succede che le imprese, normalmente, si specializzano per fase; esiste quindi, pur senza codifica, il sotto comparto della nobilitazione dei filati, distinto da quello della nobilitazione dei tessuti (che comprende la stampa), distinto dalla nobilitazione dei capi. Tali sotto comparti occupano posizioni decisamente diverse lungo la filiera, cosa che richiede una descrizione *ad hoc*, in termini di schema a blocchi.

Si dirà che i codici ATECO sono importanti soprattutto per fini statistici e fiscali (studi di settore per rilievo automatico delle anomalie), ma anche qui ci sono dei problemi. Basti dire che, sempre con lo stesso codice 13.30.00 si raggruppano le imprese di nobilitazione che lavorano su commessa (cioè su un supporto di proprietà del cliente) e quelle che lavorano per il magazzino (cioè che comprano e trasformano il supporto per poi venderlo come prodotto proprio). Resta uguale la tecnologia trasformativa, ma cambia la logica commerciale, quindi l'organizzazione e la struttura dei costi (nonché dei ricavi).

Un altro problema è che l'appartenenza a un certo codice ATECO viene stabilita alla nascita di un'impresa, senza tener conto della sua evoluzione. Come un nome: uno viene battezzato Pierino e tale rimane anche se diventa un gigante. Per esperienza diretta, durante il *lockdown*, ho visto imprese che hanno potuto continuare a produrre pur non operando più esattamente nell'ambito del codice originario, considerato appartenere alle filiere della sanità e sicurezza. Per contro ho visto imprese inizialmente fermate che pur partecipavano a tali filiere. Per esempio, proprio quelle rientrate nel codice ATECO 13.30.00; infatti un produttore di camici d'ospedale ha bisogno di particolari tessuti che abbiano subito particolari nobilitazioni. Fortunatamente si è trovata la soluzione, ma i codici ATECO hanno dimostrato sia la loro utilità, sia i loro limiti.

In conclusione, usare i codici ATECO per individuare i comparti che compongono le filiere è un male necessario, ma può risultare insufficiente. Ricorrere solo a descrizioni *ad hoc* comporta altri rischi. La soluzione può essere quella di incrociare le due logiche, ricorrendo ai codici ATECO fin dove possibile, quindi sgranare ulteriormente con sotto-comparti descritti ad hoc. Questo significa, però, che la contabilità nazionale, come un calderone, comprenda tutti i dati ma non sia in grado di individuare le filiere esistenti, se non per tramite di una lettura interpretativa. Nuova domanda: possiamo definire e uniformare questa lettura interpretativa? Qui la vedo difficile; da una parte dovremmo dire che tutti devono studiare la realtà con lo stesso occhiale, dall'altra, finiremmo con l'attribuire un carattere statico (uguale per sempre) a ciò che invece è dinamico. Pensiamo, per esempio, al fatto che con l'economia circolare alcuni comparti del riciclo, appartenenti inizialmente alla filiera dei rifiuti, potrebbero diventare parti integranti, per esempio, della filiera tessile e abbigliamento.

In fin dei conti la filiera non è che uno strumento analitico che calibriamo di volta in volta in funzione dello scopo.

## **L'ipotesi funzionalista**

Se invece di rincorrere una delimitazione precisa, accettassimo l'ambiguità del termine e ne facessimo un punto di forza? Come ho ricordato sin dall'inizio, la diffusione del concetto di filiera ha avuto molta fortuna, prima in Francia, poi in Italia, più per il suo potere evocativo che per la sua definizione precisa. Questa è l'ipotesi avanzata da qualche collega, pensando soprattutto ai rischi di definizioni troppo precise e rigide, che vorrei riformulare come ipotesi funzionalista.

Per quel che mi riguarda tal tipo d'ipotesi sta già tutta nella battuta conclusiva del paragrafo precedente. Si è detto, tuttavia, di voler dare priorità agli aspetti organizzativi, cioè alle cose che si possono fare in un'ottica di filiera, sottintendendone il contributo corale. Pensando, cioè, ai comparti e ai distretti, quindi alle piccole e piccolissime imprese. Il legislatore italiano ha già emanato delle leggi proprio in ragione di alcune di queste specifiche esigenze organizzative, regolando il *contratto di filiera*, soprattutto per il finanziamento agevolato alle imprese dell'agro-business, e le *reti d'impresa*. È indubitabile che se si facesse intervenire una definizione precisa e valida per tutti i casi, anche alla stregua di fattispecie giuridica, ciò potrebbe provocare dei problemi di sovrapposizione, o di ridimensionamento delle norme esistenti. Senza dimenticare che certi problemi esistono già, in parte. Basti pensare alla legge sulle reti d'impresa e a quelle sui gruppi d'impresa.

Come dicevo, l'ipotesi centrata sul rilievo organizzativo si può rinominare come funzionalista. Il prototipo cui mi riferisco è quello che sta all'origine della costruzione europea. Quando i primi dieci Paesi iniziarono ad incontrarsi sistematicamente, a partire dal 1949, nel neonato Consiglio d'Europa si cercò subito di dare uno statuto alle istituzioni comunitarie che avrebbero dovuto prendere corpo. Ci si bloccò sul criterio con cui decidere: all'unanimità (unionisti), o a maggioranza (federalisti)<sup>34</sup>. Poi Jean Monnet suggerì un *escamotage* a Robert Schuman che inaugurò a Parigi la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio con queste parole: *"L'Europa non verrà creata tutta in una volta e secondo un unico progetto generale, ma verrà costruita attraverso realizzazioni concrete dirette a creare solidarietà reali."* Era il 9 maggio 1950, il primo vero passo verso l'UE; sei i Paesi membri. Col senno di poi sappiamo che il criterio funzionalista è stato tanto d'aiuto, quanto d'impedimento, visto che è sfociato nel *deficit democratico* e nell'Europa *à la carte*.

Tornando alla filiera, l'ipotesi funzionalista, od organizzativa che dir si voglia, pur pregevole negli intenti è qualcosa di più di una calibrazione dello strumento in funzione dello scopo; è la modifica del contenitore in funzione del contenuto. Questo è il rischio che si corre: usare le stesse parole per dire cose diverse e meravigliarsi di non capirsi.

## **Tiriamo le fila**

Quando è nato il concetto di filiera, al plurale, in Francia, ci si preoccupava di leggere e rafforzare i percorsi produttivi entro i confini nazionali. Era un approccio *dall'alto* e *dall'esterno*

---

<sup>34</sup> Mammarella G. e Cacace P., *Storia e politica dell'Unione Europea (1926-1997)*. Laterza, Bari, 1998.

del sistema produttivo; quello degli studiosi al servizio del governo dell'economia di un Paese. La globalizzazione ha fatto saltare questa delimitazione, decentrando il sistema produttivo su scala internazionale. La filiera è stata stirata, allungata, e ha cambiato nome: *global value chain*, cambiando anche l'oggetto della descrizione. Si è passati dalla sequenza di comparti, a quello delle imprese. L'approccio americano è rimasto *dall'alto*, ma *dall'interno*: quello dell'impresa leader, spesso di natura multinazionale, che deve riuscire a governare tutti i processi lungo la catena di fornitura per avere successo. Una distinzione fondamentale è che chi ragionava di filiere, in Francia, si preoccupava di cogliere le interdipendenze tra i vari comparti, anche distanti tra di loro, mentre la logica della *global value chain* si focalizza sulla preminenza di un'impresa (leader) rispetto alle concorrenti (globali). Le ricadute più o meno positive sui satelliti e sui territori coinvolti è un sottoprodotto non intenzionale. In effetti, mentre la filiera attrae il punto di vista degli *stakeholders* perché la sua origine concettuale è pubblicistica, tesa a pilotare il sistema produttivo in favore del *benessere generale* di una nazione, la *global value chain* nasce come concetto aziendalistico, orientato principalmente dalla preoccupazione di soddisfare gli *stockholders* dell'impresa leader. Non è che una lettura sia corretta, mentre l'altra non lo è; sono semplicemente due cose diverse.

In Italia è prevalso un approccio *dal basso* abbinando il concetto di filiera a quello (prevalente) di distretto industriale. Obiettivo: leggere il decentramento produttivo negli anni Ottanta e Novanta. Il coinvolgimento della componente territoriale, per cui le imprese sono *immerse* in una certa comunità socioculturale e non semplicemente *ospitate* in un dato luogo, ha costituito un aspetto qualificante. Tuttavia, questo approccio si è portato dietro una certa ambiguità; sin dall'inizio è venuta a mancare una definizione precisa e sistematica di cosa dovesse intendersi per filiera. Del resto, il suo successo è dipeso proprio dal fatto di riuscire cogliere un fenomeno in movimento ben prima che si sedimentasse in dati statistici precisi, che erano comunque da reinterpretare, perché non più in linea col passato. Oggi che prosegue il successo e la diffusione del termine rimangono aperti molti interrogativi. Per esempio, qual è il criterio sulla cui base aggregiamo i comparti (o i sotto-comparti)? Vale la pena utilizzare i codici ATECO, pur con i loro limiti evidenti? O continuiamo a utilizzare la filiera come strumento *ad hoc* per raffigurare e spiegare qualitativamente un percorso produttivo, magari nuovo, con più o meno componenti rispetto al passato? È possibile, in questo modo, arrivare comunque a precise quantificazioni dimensionali? E come facciamo a ricomprendere (e dimensionare) i passaggi delocalizzati? Ultima domanda: riusciamo a capire come una filiera interagisca con le altre, richiedendone il contributo, o favorendone lo sviluppo (attivazione)?

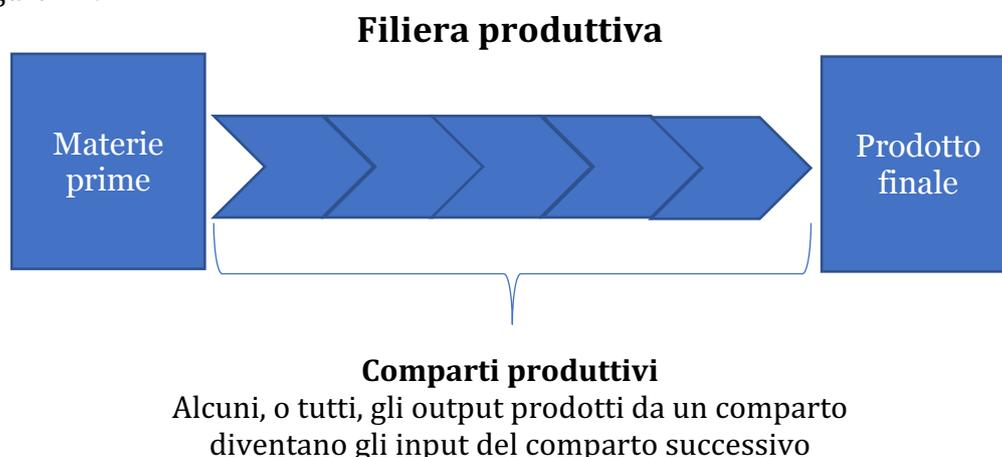
Purtroppo, la letteratura sull'argomento non sembra offrire risposte esaurienti. A meno di non tornare nell'alveo delle *tabelle input-output*. Pur con le difficoltà imposte dal decentramento produttivo (nazionale e internazionale) ciò potrebbe soddisfare una lettura *dall'alto* e *dall'esterno*, ma non una comprensione e una progettazione *dal basso* e *dall'interno*. Inoltre, un approccio formale soffrirebbe inevitabilmente di un ritardo statistico penalizzante. Per contro un approccio solo di tipo qualitativo potrebbe risultare assai poco rigoroso ed efficace. La via di mezzo è senz'altro da valutare, ma ci riporta all'idea di filiera come strumento *ad hoc*.

È difficile, in definitiva, stabilire un perimetro definitivo sempre valido. Perfino la denominazione di una filiera risulta ambigua, potendosi riferire, a seconda dei casi, a una nomenclatura tradizionale focalizzata sul processo (es. filiera chimica), o sul prodotto (es. filiera tessile e abbigliamento), o sul bisogno che viene soddisfatto (es. filiera agro-alimentare).

Restano fermi, tuttavia, alcuni aspetti:

- 1) La filiera raffigura una sequenza per comparti (Fig. n. 7), partendo dalle materie prime e arrivando alla soddisfazione di un certo bisogno, sul mercato di consumo, o su quello industriale;

Figura n. 7



- 2) Il flusso descritto dalla filiera parte da monte (materie prime e loro prima trasformazione) e scende a valle, raggiungendo la sua destinazione d'uso;
- 3) I comparti costituiscono un insieme di imprese che offrono il medesimo prodotto, o semilavorato, o servizio, sulla base della medesima tecnologia produttiva, entro un confine geografico prestabilito;
- 4) I comparti testé descritti possono far parte di una filiera, offrendo un determinato prodotto, e al contempo far parte di altre filiere, con il medesimo prodotto, o con altri prodotti. La filiera non è mai un percorso a sé stante, ma sempre interdipendente, con filiere che sono le une al servizio delle altre (es. filiera chimica), o con comparti che possono essere in comune, in tutto o in parte, a più filiere (es. filiera dei trasporti);
- 5) A ulteriore modifica e integrazione dei punti precedenti è bene osservare che: a) la composizione e la sequenza dei comparti di una filiera può modificarsi nel tempo, per esempio, con comparti che si aggiungono; b) molti percorsi inizialmente lineari, da monte a valle, oggi stanno assumendo una connotazione circolare, da monte a monte, con il coinvolgimento di comparti nuovi, o che facevano parte di altre filiere;
- 6) Infine, nonostante la filiera sia stata pensata in origine come un percorso ininterrotto nell'ambito di un medesimo Paese, bisogna sempre tenere in debito conto l'interdipendenza con l'estero; dall'approvvigionamento di certe materie prime a quello di certi prodotti intermedi, fino all'esportazione dei prodotti finiti. Senza dimenticare la possibilità che interi comparti di una filiera, o loro porzioni, possano essere delocalizzati. Questi aspetti rendono indubbiamente difficile la perimetrazione e il dimensionamento di una filiera, ma non tenerne conto potrebbe condurre a rappresentazioni sincope, cioè con delle interruzioni e dei riavvii, o del tutto irrealistiche.

I punti 4) e 5) sono quelli di maggior rilievo per noi, oggi, stante l'esigenza di leggere e riprogettare i percorsi produttivi sulla base di criteri di sostenibilità ambientale.

## **Il ritorno alle origini, ovvero la politica industriale**

Riprogettare il sistema produttivo senza *'gettare il bambino con l'acqua del bagno'*. È questa la sfida che abbiamo davanti con la fine della pandemia da Covid-19. Ancora una volta non dobbiamo fare l'errore di partire da zero, o sminuire ciò che già abbiamo, ma realizzare ciò che più serve, per esempio a livello infrastrutturale. La filiera è un concetto che si presta a disegnare un prima e un dopo, passando dalle sequenze soprattutto lineari a quelle circolari. Riportando vicino molto di ciò che ci è sfuggito lontano. Senza pensare, però, che si possa fare in tutti i casi. L'Italia rimane un Paese povero di materie prime, che devono essere importate; altrettanto deve essere esportato, in valore, per sostenere la bilancia commerciale. Le nostre filiere non potranno mai essere il disegno di un sistema chiuso e dovranno sempre confrontarsi coi problemi competitivi posti da un'economia aperta, che impone dei calcoli di efficienza. Un aspetto che purtroppo sfugge spesso ai nostri interlocutori politici che, anche quando giovani, sembrano rimpiangere l'idea del salario come variabile indipendente, o il fatto che si possa investire a debito (pubblico), senza preoccuparsi di quale possa esserne il frutto, stante la necessità di ripagarlo (fronteggiando il rischio inflattivo).

Filiera significa pluralità e interdipendenza, territorio e valori condivisi. Può costituire un elemento progettuale forte per una politica industriale che non sia solo di tipo settoriale, cosa che implica assegnare una preminenza ad alcuni settori a scapito di altri, o solo per fattori, cosa che non ha avuto grande successo, ma accetti le spinte che vengono *dal basso* e le amplifichi, le sostenga, le aiuti a rinnovarsi.

Il Covid-19 ha assestato un duro colpo al mito della globalizzazione benevola e sempre vantaggiosa, ma ha fatto capire anche quanto sia importante l'industria nazionale. Per altro, nessuna industria può prosperare senza commercio internazionale; sembra una contraddizione è invece non lo è. Perché ciò che ci si augura non è un ritorno all'autarchia, o al protezionismo, ma un maggiore governo dei processi che ci assicuri un ruolo attivo e non di subalternità geopolitica ed economica. Molti criteri di convenienza restano immutati, come nel caso dei *vantaggi comparati*, ma se ne sono aggiunti altri, come quello della sostenibilità ambientale. Inoltre, è cambiato lo scenario internazionale cui applicare questi criteri: *it's not wine for cloth anymore*, ma per tanti motivi. La specializzazione internazionale del lavoro era legata alla vecchia distinzione tra nord e sud del mondo, tra paesi sviluppati e paesi che non lo erano. Oggi molti paesi che venivano definiti come emergenti sono addirittura assurti a ruoli egemonici, come nel caso della Cina e dell'India. Con la demografia che segna chiaramente un destino a loro favore, soprattutto nel secondo caso, mentre condanna quelli con bassa natalità e invecchiamento della popolazione, come nel nostro caso. Anche per questo bisogna reagire.

## Epilogo

Ricorro a un ultimo aneddoto personale, che non vuole essere irriverente. Nel 2006 il settore tessile e abbigliamento era in fibrillazione a causa dell'uscita definitiva dal sistema delle quote ex Accordo Multifibre. Si decise di chiedere udienza al Presidente del Consiglio, Romano Prodi, per ottenere sostegno su alcuni dossier aperti in sede europea. Era il 5 luglio e arrivare a Palazzo Chigi fu un'impresa, perché nel bel mezzo di un'agitazione di taxisti inviperiti contro il DL Bersani. Accompagnavo Paolo Zegna, allora presidente di Sistema Moda Italia, sia come suo vice che come designato al vertice di Euratex, a Brussels. Prodi e Zegna si conoscevano bene e ci accolse con grande calore. Paolo fece il discorso di avvio, poi lasciò a me di svolgere il *cahier de doléance*. Prodi mi ascoltò chiudendo gli occhi per concentrarsi sulle mie parole; decisamente un segno di riguardo nei nostri confronti. Quando toccai il tema del costo dell'energia sollevò la testa, guardandomi esclamò: *"Ma come, producetevi ancora?"*

Se un uomo di grandissima esperienza e spessore culturale come Romano Prodi aveva perso il contatto con un pezzettino della realtà industriale italiana, momentaneamente uscito dal suo radar, figuriamoci cosa possano capirne d'industria i giovani politici attuali. È per questo che ricorrere a uno strumento intuitivo come quello di filiera può essere utile per costruire il consenso su proposte e iniziative di lungo respiro. Come quelle di cui ha bisogno il nostro Paese. Oggi più che mai.

31/01/2021

Rev. 05/04/2021