

I primi libri della collana
"Proposte per un Tessile di Valore":

- Manuale di calcolo dei costi per le aziende tessili
- Qualità Ambiente Sicurezza nel tessile
- La sicurezza dei macchinari utilizzati nella Nobilitazione Tessile -
- La sicurezza dei macchinari utilizzati nella Filatura e nella Tessitura -
- Quale strategia per l'industria tessile

La sfida per l'industria Tessile italiana, oggi, sta nel contrapporre a qualcosa che costa di meno, qualcosa che vale di più.

Occorre tornare ad investire. In primo luogo, per valorizzare quello che già si fa. Poi, per trovare soluzioni nuove, ai problemi di sempre. Si tratta, a volte, di fare le stesse cose, ma in modo diverso. A volte, di fare cose diverse.

In tutti i casi, il primo investimento consiste nel tempo da spendere a ripensare il proprio business. Affinché continui ad essere tale.

Per ripensare il Tessile, puntando al valore distintivo del made in Italy, ecco, quindi, delle proposte, su come valorizzare i prodotti, come valutarli, come certificarli. Ed altro ancora.

(M.T.)

ISBN 88 900913-4-7

Quale *strategia* per l'industria *tessile*

Il caso della Nobilitazione Tessile italiana e il ruolo delle Associazioni di categoria.



ASSOCIAZIONE TESSILE ITALIANA

**QUALE STRATEGIA
PER L'INDUSTRIA TESSILE**

**IL CASO DELLA NOBILITAZIONE TESSILE ITALIANA
E IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA**

Michele Tronconi

Indice

| | | |
|----|-----------|---|
| 5 | | Prefazione |
| 6 | | Note sull'Autore |
| 7 | 1 | Introduzione |
| 9 | | <i>Ringraziamenti</i> |
| 10 | | <i>Avvertenze</i> |
| 11 | 2 | Tra profezia e discontinuità |
| 12 | <i>2a</i> | <i>Una storia che si ripete</i> |
| 14 | 3 | La crisi per macro-dati |
| 14 | <i>3a</i> | <i>Fatturati che scendono e Bilance che tengono</i> |
| 19 | <i>3b</i> | <i>Se ne vale la pena: cosa dicono i bilanci aziendali</i> |
| 23 | 4 | Piccole imprese: problema o soluzione? |
| 30 | 5 | I mutamenti strutturali del Mercato: il caso della Nobilitazione |
| 35 | 6 | Tra sinergie e antagonismo: il ruolo dei fornitori |
| 35 | <i>6a</i> | <i>Nuovi pascoli per le cash-cows</i> |
| 38 | <i>6b</i> | <i>Con un gap tecnologico alle spalle</i> |
| 42 | 7 | Conseguenze economiche per le imprese |
| 44 | 8 | Quali strategie |

| | | |
|------------|------------|--|
| 50 | 9 | L'ecologia del prodotto tessile: tra vincolo e opportunità |
| 50 | 9a | <i>Il caso dell'acqua</i> |
| 53 | 9b | <i>Tra ippc e bat</i> |
| 56 | 9c | <i>Le magliette del Borussia Dortmund</i> |
| 62 | 10 | I dilemmi del commercio internazionale e altre storie |
| 62 | 10a | <i>Reciprocità e fair trade</i> |
| 70 | 10b | <i>Tra sovrapproduzione e baratto</i> |
| 73 | 10c | <i>fallimenti del mercato interno</i> |
| 76 | 11 | La Moda ... o la mela col bruco |
| 76 | 11a | <i>Quanto vale il prodotto per il consumatore</i> |
| 79 | 11b | <i>Un motivo per rifarsi il guardaroba</i> |
| 81 | 11c | <i>Tra rischi di decadenza ed efficienza complessiva</i> |
| 86 | 12 | Le Associazioni di categoria per il governo della globalizzazione |
| 86 | 12a | <i>A che servono le Associazioni</i> |
| 89 | 12b | <i>L'autogoverno del Tessile</i> |
| 98 | 12c | <i>Direttrici d'intervento operativo</i> |
| 104 | 12d | <i>Dal governo del settore, alla globalizzazione</i> |
| 107 | 13 | Una politica industriale per il <i>made in Italy</i> |
| 109 | 13a | <i>Da dove partire: la rintracciabilità dei prodotti</i> |
| 115 | 13b | <i>Proseguire riducendo il gap tecnologico, con autodisciplina</i> |
| 117 | 13c | <i>Nel rispetto della reciprocità</i> |
| 122 | 14 | Conclusioni |
| | | Appendici Tematiche: |
| 126 | I | Breve presentazione del Settore della Nobilitazione Tessile |
| 131 | II | Dal controllo dei Capi sul mercato di consumo, alcune indicazioni operative |
| 149 | III | La querelle del dumping |
| 161 | IV | Alcune questioni complesse in materia di Associazioni di categoria |
| 176 | V | L'importanza del Mezzogiorno per l'integrità della filiera |
| 180 | | Bibliografia di riferimento |

Prefazione

Sono legato da anni a Michele Tronconi, da un rapporto di forte, sincera amicizia, nato in virtù di legami consolidati tra le nostre famiglie e le nostre aziende, e continuato grazie a comuni esperienze associative, vissute sia nell'ambito dell'Unione Industriali della Provincia di Varese, sia nelle Associazioni di Categoria, Cotoniera Liniera per me, Nobilitazione Tessile per Michele, prima, e da quasi tre anni in Associazione Tessile.

Abbiamo condiviso e condividiamo un'idea: che la filiera italiana del Tessile-Abbigliamento rappresenti un modello vincente e che vi possano e debbano essere le condizioni per tutelare il momento produttivo nel nostro Paese.

Su quest'idea Michele ha sviluppato questo volume, sintesi di esperienze e riflessioni, che offre agli imprenditori, ma non soltanto a loro, l'opportunità di confrontarsi da un lato con un'analisi puntuale e dettagliata dello stato dell'arte, dall'altro con valutazioni ragionate sugli scenari di sviluppo e sulle scelte che gli operatori del Sistema dovranno compiere e chiedere ai loro interlocutori esterni di compiere, per assicurare la tenuta dello stesso.

Il lavoro di Michele diventa strumento di consultazione e di riflessione e ne è auspicabile la diffusione all'interno delle aziende, perché anche chi collabora con l'imprenditore abbia l'opportunità di ritrovare informazioni preziose coniugate con una visione strategica del settore in cui opera.

A Michele complimenti sinceri e l'auspicio che possa continuare, anche in futuro, il suo impegno a sostegno del Mondo Tessile.

Milano, maggio 2003

Rino Bonomi

Presidente

Associazione Tessile Italiana

Note sull'Autore

Michele Tronconi, nato nel 1962, coniugato con un figlio. Laureato in Scienze Politiche presso l'Università Cattolica di Milano.

Dirigente della *Gaspere Tronconi spa* e Amministratore Delegato della *Ternate Coating srl*, operanti in provincia di Varese, nel settore della Nobilitazione Tessile (per abbigliamento e per applicazioni tecniche).

È Vicepresidente dell'Associazione Tessile Italiana, nata dalla fusione tra l'Associazione Coroniera e l'Associazione Nobilitazione Tessile, di cui è stato l'ultimo Presidente (1998-2000). In rappresentanza dell'industria tessile Italiana è componente del board di *Euratex*, la federazione tessile e abbigliamento europea, con sede a Bruxelles, ed è membro della Giunta di *Confindustria*, a Roma.

È stato Presidente del *CRIET* (associazione branche europea della nobilitazione tessile, aderente a *Euratex*); componente del Comitato Tecnico Confederale "Economia e Impresa"; consigliere della Camera di Commercio della provincia di Varese; Presidente del Centro Tessile Cotoniario e Abbigliamento SPA; Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori dell'Unione degli Industriali della Provincia di Varese (*UNIVA*).

1. Introduzione

Questo lavoro affronta alcuni luoghi comuni sull'industria tessile, proponendo vari spunti di riflessione e qualche indicazione operativa.

Tra i luoghi comuni ve ne sono due che risultano intimamente legati. Il primo, considera il Tessile come un fossile che cammina, prossimo ad essere soppiantato, in Italia, a causa delle importazioni dai paesi a basso costo. Il secondo, appare come una conseguenza logica. È l'idea che si possa tenere in Italia la testa, cioè la capacità ideativa, spostando altrove tutti i muscoli, cioè la capacità produttiva. Il problema è che ci credono così in tanti, che si rischia di togliere l'ossigeno a chi il Tessile lo ha fatto correre. Per lo meno finora, proprio nel nostro paese.

Non intendo dire, con questo, che la delocalizzazione sia un fenomeno solo negativo. Per molti colleghi imprenditori essa rappresenta, spesso, un passo obbligato. Ma un conto è potenziare la propria capacità produttiva, un altro è trasferirla *in toto*. Questo, soprattutto, se si guarda al problema con un'ottica di sistema. Del resto, la persistenza del Tessile in Italia, come di altri settori manifatturieri classificati come "tradizionali", è spiegabile solo grazie a quelle che gli economisti indicano come "economie di scala esterne"^[1]. Tra operatori del settore preferiamo riferirci alla completezza della filiera e alla dinamicità dei distretti industriali. In pratica, però, diciamo la stessa cosa. Implicitamente, spieghiamo perché decapitare il Tessile e Abbigliamento, tenendo la testa qui e la produzione altrove, non possa avere un gran futuro. Se andiamo ad ostacolare le economie di scala esterne, riducendo le sinergie intra-filiera e lo *spillover* di conoscenza, il vantaggio comparato degli altri, in termini

[1] "Si dice che le economie di scala sono esterne alle imprese, quando la produttività delle imprese stesse non dipende dalla loro dimensione, ma dalla dimensione del settore di cui fanno parte". In: Krugman P. R. e Obstfeld M., *Economia internazionale*. Hoepli, Milano, 1991.

di più basso costo del lavoro e non solo; avrà presto il sopravvento definitivo. Non ci si illuda che ci lascino cullare sull'attuale successo dei nostri *brand* o delle nostre *griffe*. Come si impara a fare un abito, dalla fibra alla confezione, si può presto apprendere ad organizzare sfilate, a fare pubblicità e a distribuire i prodotti al consumo. Gli stessi americani, in un certo senso, lo dimostrano: vent'anni fa erano quasi del tutto assenti dal *fashion business* internazionale.

Spero che questi punti di vista, non solo miei, possano risultare viepiù chiari nel corso dei prossimi capitoli. Tali chiarimenti non sono fine a se stessi. L'obiettivo è pragmatico. È evidente che ci siano dei problemi da risolvere, se si vuole che il nostro settore abbia ancora un futuro, anche in Italia. D'altro canto le soluzioni errate possono essere le cause stesse di certi mali. Così, in uno scenario complesso, non bisogna manco illudersi che basti operare solo su di una leva per ottenere il successo. Come cercherò di dimostrare, per esempio, l'innovazione tecnologica può ancora assolvere un ruolo strategico. Ma non si possono immaginare "circoli virtuosi" se non si è disposti ad intervenire in modo corale e su più punti, contemporaneamente. Sarebbe come accendere un fuoco avendo il combustibile, ma in assenza del comburente. Così, un impulso all'innovazione tecnologica per il settore, per esempio in ottica di *quick response*, verrebbe presto a spegnersi, come in parte è già successo, se non si creano certe premesse; per esempio, in termini di tracciabilità, quindi, di riconoscibilità delle produzioni effettivamente svolte in Italia, da parte del consumatore.

Molte delle considerazioni qui svolte sono il frutto delle discussioni interne alle Associazioni di rappresentanza dell'industria Tessile, italiana ed europea; dall'attuale comitato di presidenza dell'Associazione Tessile Italiana (ATI), al *board* di Euratex e del CRIET, a livello europeo, passando per la giunta di Confindustria, per quella della scomparsa Federtessile, dell'Associazione Nobilitazione Tessile, di UNIVA e di Centrocot^[2]. Sono, con ciò, debitore di molti per quanto riguarda le eventuali buone idee. Mentre a me solo va il biasimo per l'esposizione non chiara o per l'interpretazione inadeguata dei problemi e, soprattutto, delle possibili soluzioni.

So bene che vi sarà chi la pensa in modo diverso, o che storcerà il naso di fronte a certe valutazioni poco strutturate. Soprattutto, so che alcune considerazioni richiederebbero ben altro supporto documentale. D'altro canto, un più ampio ricorso ai riferimenti analitici avrebbe potuto appesantire eccessivamente il testo. Come ho già dato ad intendere sopra, non era mia intenzione scrive-

[2] Il Comitato di presidenza di ATI è attualmente composto da: Rino Bonomi, Presidente; Michele Tronconi, Vicepresidente; Gianluca Brenna, Tesoriere; i Consiglieri incaricati d'area: Dario Garnerò, Franco Bologna, Tito Burgi, Alberto Jelmini, Leopoldo Della Porta; e il Direttore generale Mauro Chezzi. Del *board* di Euratex ricordo i colleghi italiani: Jean De Jaegher, Past President; Vittorio Giuliani, Presidente di SMI; Ottavio Festa, Vicepresidente di SMI; Tito Burgi, Moritz Mantero, Giancarlo Berti, Giorgio Pelizzati, Luciano Donatelli.

re un saggio scientifico, bensì avviare un dibattito tra operatori economici e politici, in senso lato, sul "da farsi" a proposito del Tessile, in Italia.

Ancora una parola sul tipo di approccio. L'ottica è quella d'insieme e della rappresentanza associativa. Dal punto di vista del singolo operatore potrebbero venire considerazioni differenti. Potrebbe esserci, soprattutto, una diversa posizionatura degli accenti. Ma una cosa è fare *business*, e ciò compete alle singole imprese, altra cosa è creare le condizioni perché fare *business* sia ancora possibile. Ciò dipende dai *policy maker* e dalla rappresentanza associativa. Per far ciò occorre ragionare in termini complessivi e di sistema, facendo di tutto per promuovere le condizioni di sviluppo per le imprese. Sta ad ognuna di esse, poi, interpretare e rispondere a tali condizioni.

Un'ultima nota, in fine, relativamente alla struttura espositiva. Ho cercato di sviluppare una serie di argomentazioni concatenate tra loro, con riferimento ai temi più generali; da un breve richiamo storico, per recuperare il senso della prospettiva, alla presentazione di alcuni dati statistici, per dimensionare l'importanza del settore, in Italia; il tema delle piccole e medie imprese, collocate nei distretti, e la rilevanza della reciprocità, nel commercio internazionale. Oltre a ciò, ho fatto un'analisi più puntuale, quasi a mo' di esemplificazione, con riferimento al comparto della nobilitazione tessile. Anche per questo, l'accento è andato sulle tematiche eco-tossicologiche facendo da viatico all'ipotesi operativa della tracciabilità dei capi tessili e d'abbigliamento, quale snodo fondamentale di una politica industriale di settore. Un altro approfondimento ha riguardato il sistema di rappresentanza associativo, quale indispensabile attore collettivo in un panorama industriale che resta, nel Tessile, fortemente frammentato.

Ho rinviato in appendice alcuni approfondimenti. Mi auguro, tuttavia, che ciò non dia ad intendere si tratti di aspetti secondari. In un caso, mi sono occupato di una breve nota descrittiva di cosa sia la nobilitazione tessile. Vi è, poi, la sintesi di una ricerca sul campo, svolta dal Centro Tessile Cotoniario e Abbigliamento, da cui ho tratto molte indicazioni, per certi versi sorprendenti, a supporto di alcuni ragionamenti svolti nei capitoli principali. Le appendici dedicate al tema del *dumping* e alla complessità della vita associativa sono quelle che più risentono, credo, della mia esperienza personale. L'ultima appendice, scritta insieme a Paolo Villa, è dedicata allo sviluppo del Tessile nel meridione, quale sostegno all'integrità della filiera produttiva in Italia.

Come detto, vorrei che il dibattito continuasse. Invito chiunque sia interessato ai temi qui trattati a inviare commenti e suggerimenti all'indirizzo internet: strategia.tessile@asstex.it.

Ringraziamenti

Oltre al debito di gratitudine verso tutti i colleghi con cui intrattengo un

frequente scambio di idee, mi corre l'obbligo di ringraziare espressamente coloro che hanno letto alcuni brani di questo lavoro, dandomi preziosi suggerimenti. Ribadisco che ciò non coinvolge la responsabilità di alcuno, se non la mia, per gli eventuali errori, le imprecisioni o altro. Mi scuso, inoltre, se capiterà di dimenticare qualcuno. Vado in ordine sparso. Ringrazio, innanzitutto, gli amici e colleghi Rino Bonomi e Gianluca Brenna, rispettivamente, Presidente e Tesoriere Vicepresidente di ATI, per le preziose idee e per aver condiviso un progetto associativo mirato al sostegno del vero *made in Italy*. Sempre della stessa associazione, ringrazio: Andrea Ferrazzi, Presidente del raggruppamento merceologico della nobilitazione tessile, Alberto Tagliabue, Presidente di Pronotex srl, Mauro Chezzi, Direttore Generale di ATI, Paolo Villa, Vicedirettore, Massimiliano Croci, Giovanni Robba e Carlo Rivelli, funzionari d'area. Per alcuni preziosi consigli in materia di associazioni, ringrazio Antonio Colombo, Direttore generale di UNIVA. Per i molti contributi in materia ambientale e tecnologica, ringrazio tutti i funzionari di Centrocot, in particolare: Grazia Cerini, Direttrice generale, e la Prof. Gabriella Fusi, responsabile d'area tecnologica. Ringrazio il Prof. Rodolfo Helg dell'Università LIUC di Castellanza, per i consigli e la documentazione segnalatami in materia di economia internazionale. Per lo stesso ambito ringrazio Francesco Marchi, *Chief economist* di Euratex, a Bruxelles.

Un ringraziamento speciale, in fine, va a mio figlio e a mia moglie, che oltre ad avermi aiutato nella correzione delle bozze, hanno sopportato il mio stare al computer durante le molte domeniche dedicate a questo lavoro.

Avvertenze

Le riflessioni qui esposte hanno preso forma compiuta entro la fine dello scorso anno, dopo aver preso avvio nell'anno precedente, il 2001. Va dato atto che alcuni temi, in particolare quello della tracciabilità, hanno subito una rapida evoluzione concettuale, proprio in questo inizio di 2003. Ciò grazie ai molti contributi che si sono espressi a suo favore, sia in ambito ATI che da parte dei distretti tessili (Biella, Busto-Gallarate, Como, Prato) attraverso le rispettive Associazioni territoriali e le Camere di Commercio. La formulazione operativa più recente della tracciabilità fa riferimento sintetico agli *stati* del prodotto (*Yarn, Fabric, Garment*), andando ad integrarsi con le normative esistenti in termini di etichettatura dei prodotti tessili (96/74/CE) e di regole d'origine (Reg. UE 2913/92). Volutamente non ho modificato il mio testo originario, parzialmente già presentato sul numero 01/03 di *Industria Tessile*, giacché lo ritengo tuttora valido per spiegare le ragioni e gli obiettivi del ricorso alla tracciabilità, nell'ambito del settore Tessile e Abbigliamento.

2. Tra profezia e discontinuità

La crisi dell'industria tessile italiana trae alimento da un errore di prospettiva. Pensando che non vi sia futuro, ci si comporta di conseguenza. Determinando l'avverarsi della profezia.

Se per la *new economy* l'errore è consistito nel ritenerla un'esplosione senza fine, come non se n'erano mai viste prima^[3], per i settori della *old economy* il rischio è di ritenerli finiti dopo l'ultima esplosione. E di metterci una pietra sopra.

Il problema è che certe "visioni" non solo si autoalimentano ma sono pervasive. Si fa ben presto, cioè, a rimanerne contagiati o, comunque, condizionati agli effetti pratici.

Così, il politico gioca le sue carte a favore del nuovo, a scapito del vecchio; l'imprenditore disinveste e il capitale umano cerca altrove il proprio impiego.

C'è un altro problema nelle visioni a "senso unico". Si finisce col non tenere nella giusta considerazione i possibili elementi di discontinuità, i grandi cambiamenti, le inversioni di tendenza, provocati, magari, da singoli eventi dirom-

[3] "Al mondo degli analisti finanziari, degli 'economisti per caso' e, più in generale, della nuova economia fa sicuramente difetto la conoscenza della storia. La rivoluzione di Internet fu descritta largamente come un evento unico, il cui peso poteva considerarsi equivalente a quello di tutta la rivoluzione industriale; in realtà, il mondo aveva ben conosciuto, in passato, grandi sconvolgimenti e invenzioni. Il boom ferroviario degli anni Quaranta del secolo scorso in Gran Bretagna, l'introduzione dell'energia elettrica alla fine di quel secolo, la prima espansione automobilistica negli anni Venti in America presentano crescita esponenziali in progetti, quotazioni borsistiche, utenti e clienti non dissimili da quelle provocate da Internet. Spesso terminarono con forti cadute di Borsa ma in ogni caso non produssero profitti generalizzati stabilmente superiori alla media. Forse lo scarso spazio attribuito alla storia economica nei curricula delle scuole di management americane costituisce una spiegazione non piccola del diffondersi di un clima culturale di illusione e autoillusione sull'unicità dei fenomeni che si stavano vivendo". Mario Deaglio, *La fine dell'euforia*. Guerini e Associati, 2001.

penti. Ogni percorso dato per scontato può trovarsi improvvisamente riorientato su nuove direttrici. Pensiamo agli accadimenti che hanno tristemente segnato la fine del 2001; alle guerre seguite agli atti terroristici dell'11 settembre.

Non è che per reazione si torni ad avvolgersi nelle cose di casa nostra, fatte nel nostro paese, in cerca di sicurezza, del senso d'identità, facendo da freno agli aspetti deleteri della globalizzazione?

Non è che dopo "l'afra epizotica" e la "mucca pazza" che hanno posto un freno al commercio internazionale di bestiame da macello, non si scopra che anche i vestiti possono essere "pazzi" e provocare danni alla salute?

In termini più specifici, la prossima fine del periodo transitorio fissato dall'Uruguay Round per il Gennaio 2005, nonché la recente entrata della Cina nel WTO, segnano veramente la disfatta di tutto il Tessile italiano ed europeo? O si imboccheranno soluzioni già viste per l'agricoltura, tipo la "tracciabilità" e la "denominazione d'origine controllata"?

2a. Una storia che si ripete

Può essere utile uno sguardo al nostro passato. Magari anche molto in là nel tempo. Che le crisi dell'industria tessile dovessero legarsi agli sviluppi dei traffici internazionali non è cosa nuova. Così doveva apparire già ai nostri avi, per esempio nel lontano 1860.

In concomitanza con la guerra di secessione americana e delle politiche liberiste intraprese dal Cavour, si ebbe l'avvio di un periodo di forte crisi dell'industria tessile italiana, in particolare di quella cotoniera. Essa è ben stigmatizzata dalle parole del sindaco di allora della città di Busto Arsizio, tale Paquale Pozzi, che nel 1862 scrisse: "Si osserva che al presente, in causa dello straordinario incarimento dei cotoni, delle difficoltà di averne e della concorrenza fattaci dagli inglesi a cagione del ribasso della tariffa doganale testé operatosi, un terzo degli 8.347 operai sono privi affatto di lavoro"^[4].

Sempre in materia di traffici commerciali e di relative politiche doganali si pensi che già nel 1878 gli industriali cotonieri lombardi si riunivano in assemblea, il 3 marzo, a Milano, per scrivere una petizione al Parlamento. Veniva richiesto un rialzo delle tariffe doganali stabilite nel trattato italo-francese dell'anno precedente, con cui si reintroduceva il protezionismo doganale, anche se, evidentemente, in maniera ritenuta insufficiente.

Ma la prima grande crisi della manifattura tessile italiana risale, addirittura, a quattrocento anni fa. Scrive a questo proposito lo storico ed economista Carlo Maria Cipolla: "A Milano attorno al 1600 operavano circa 3.000 telai da seta; nel 1635 erano ridotti a 600 e nel 1711 a 350. A Como agli inizi del

[4] Citazione tratta da: AA.VV., *Cotton & C. Storia industriale di Busto Arsizio*. UNIVA, Varese, 2001.

Seicento l'industria serica contava più di 30 telai in attività. Attorno al 1650 ne restavano solo due. (...). La ragione fondamentale per cui i prodotti italiani vennero soppiantati da quelli stranieri fuori d'Italia e nella stessa Italia fu sempre e fundamentalmente la stessa: i manufatti e i servizi inglesi, olandesi e francesi erano offerti a prezzi più bassi"^[5].

Il Tessile degli altri, dei *competitors* di turno, sin dal lontano '600 sembra esser stato più a buon mercato. La ragione? Costi di produzione più bassi. In Italia, già allora, si registrava un'eccessiva pressione fiscale, insieme a livelli salariali mediamente più elevati che nei paesi concorrenti. Certo, le analogie con i tempi nostri sono più di tipo nominale che sostanziale. Ma alla base vi è una costante, da sempre: la forte apertura del settore tessile al commercio internazionale.

Forse è per questo che alcuni politici hanno avuto scarsa simpatia per l'industria Tessile e ne hanno vista prossima la fine, già molti anni orsono. Essendo il settore più aperto alla concorrenza, quindi al confronto diretto con le economie di altri paesi, esso è anche il termometro più immediato della bontà relativa di ogni programma di politica economica. Se il tessile ha la febbre, forse è perché l'economia del paese è gestita male, o quella degli altri, con cui ci si deve per forza confrontare, è gestita meglio.

Ancora oggi, pur nell'ambito di un *welfare state* i cui pilastri sono i medesimi di tutti gli altri paesi europei, restano sullo sfondo decisioni e non-decisioni di carattere strutturale, come il riassetto del sistema pensionistico, che è tra le cause di un costo del lavoro tra i più alti nel mondo, senza tradursi in reddito disponibile in capo ai lavoratori. Ciò a causa dell'elevato cuneo contributivo e fiscale a cui è demandato il sostegno di un sistema di trasferimenti inter-generazionali, che è anacronistico; minato alla base dall'effettivo sviluppo demografico che pone sempre più popolazione inattiva sulle spalle di sempre meno popolazione attiva.

A ben vedere, l'industria Tessile non è in crisi perché soffre di vecchiaia, ma perché, più di altri comparti, risente della mancata innovazione del sistema paese.

[5] Citazione tratto da: Carlo M. Cipolla, *Storia economica dell'Europa pre-industriale*. Il Mulino, Bologna, 1980.

3. La crisi per macro-dati

Certamente molte cose sono cambiate negli ultimi trent'anni. La forza contrattuale lungo la filiera Tessile e Abbigliamento si è del tutto invertita. Un tempo a "comandare" erano coloro che avevano il controllo sugli approvvigionamenti delle materie prime, seguiti dai detentori dei mezzi di produzione. Oggi "comandano" le griffe e la distribuzione; soprattutto, la cosiddetta "grande distribuzione organizzata" (GDO). Ma come in passato risultò strategica la fusione tra capacità di reperimento delle materie prime e la loro prima trasformazione, non è detto che la "distribuzione" non debba rafforzarsi, in un'ottica di competizione globale, tornando a legarsi con un sistema di produzione che assicuri gli aspetti differenziali ricercati dal consumatore. Magari in termini di garanzie alla salute, alla protezione dell'ambiente e a tutti gli altri aspetti di tipo etico e sociale.

3a. Fatturati che scendono e Bilance che tengono

Prima di parlare delle possibili strategie anti-crisi, vale la pena di inquadrare meglio la situazione attuale. In Italia e nel resto d'Europa.

Si stima che nell'ultimo decennio, dal 1990 al 2000, il valore annuale della produzione Tessile e dell'Abbigliamento dell'Europa occidentale (UE 12) sia rimasto nominalmente invariato, attorno ai 188 mld di Euro. In termini reali ciò corrisponde ad un calo di quasi il 24% (*stime elaborate dall'Ufficio Studi di ATI su dati Euratex*). Lo stesso dato per l'Italia, in termini nominali, corrisponde ad una crescita del 25%. Per ottenere una stima della variazione in termini di prezzi costanti si è provveduto^[6] a rivalutare in Lire del 2000 la serie

[6] Dati riportati anche sul Sole-24 Ore del 29/01/01, con espresso riferimento all'indice dei prezzi per le famiglie di operai e impiegati.

storica del fatturato di settore, in Italia, dal 1990 al 2000, utilizzando gli appositi coefficienti calcolati dall'ISTAT. Se ne ottiene un calo del 13% che mette l'andamento del giro d'affari del Tessile italiano sul medesimo trend discendente, che accomuna tutta l'industria tessile europea, pur facendo dell'Italia il Paese europeo con più capacità di tenuta.

Soprattutto dalle analisi di comparto emerge che il progressivo decremento nel valore della produzione sia fatto, prevalentemente, da minori quantità lavorate. Anche questo sembra essere un elemento comune per tutte le imprese tessili europee che si sono concentrate sempre più sulle produzioni di maggior valore aggiunto, a scapito delle quantità complessive, scontando, inoltre, un calo di produttività dei fattori impiegati, soprattutto in alcuni comparti.

Che l'Italia continui a mantenere un ruolo trainante sul resto dell'Europa lo si vede considerando i saldi della bilancia commerciale (vedi Tabella 1 e relativo Grafico 1). Mentre per l'Europa, nel suo complesso (quindi comprendendo i dati italiani), si deve constatare un costante peggioramento del deficit, dovuto soprattutto alle sempre maggiori importazioni dal resto del mondo, l'Italia continua a vantare un saldo positivo e crescente.

A questa nota positiva fa però da contraltro la forte crescita del tasso di penetrazione delle importazioni, che risulta più che raddoppiato in dieci anni, se valutato in relazione al Consumo Apparente. Tale indicatore è passato dal 19% del '90, al 40% nel 2000 (vedi Tabella 2).

La crescita delle importazioni extra-UE coinvolge qualsiasi livello, dalle materie prime gregge, la cui importazione è di carattere strutturale, ai prodotti semilavorati e finiti, che rappresentano la componente più dinamica nello spiegare l'incremento complessivo degli ultimi dieci anni.

Certo, non mancano altri elementi per spiegare il decremento dei livelli di attività del Tessile italiano. Sul fronte della domanda interna, per esempio, non va dimenticato l'avvenuto spostamento della quota dei consumi delle famiglie, dall'area più tradizionale (alimentare e abbigliamento) a quelle più innovative (comunicazioni, internet, servizi sanitari, cultura) (vedi Tabella 3). Non mancano, poi, ragioni connesse con le scelte di politica economica prese dai Governi dell'ultimo decennio, anche in vista della moneta unica europea. Si pensi, innanzitutto, alle manovre di rientro dal debito pubblico per rispettare i parametri di Maastricht e alla conseguente bassa crescita di tutta l'economia italiana.

In termini più specifici, si pensi alla repentina crescita delle aliquote IVA sui prodotti tessili e di abbigliamento (vedi Tabella 4). Visto il clima congiunturale testé ricordato, tali incrementi non si sono scaricati più di tanto sui prezzi al consumo, ma hanno comportato una riduzione dei margini reddituali lungo tutta la catena produttiva. Non si è avuta, poi, l'ipotizzata compensazione sul piano della fiscalità diretta. Infatti, le minori aliquote IVA derivavano dal carattere di prima necessità riconosciuto ai prodotti tessili e di abbigliamento. Il loro diverso tratta-

Tabella 1 - Saldo bilancia commerciale Tessile e Abbigliamento, Europa e Italia

| Industria Tessile & Abbigliamento europea | | | | | | | | | | | |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Elaborazione dati Euratex - valori in miliardi di € | | | | | | | | | | | |
| | EU - 15 | | | | | | EU - 12 | | | | |
| Valori Correnti | 2000 e | 1999 r | 1998 r | 1997 r | 1996 r | 1995 r | 1994 | 1993 r | 1992 r | 1991 r | 1990 r |
| Extra EU imports: | | | | | | | | | | | |
| Tessile | 19,5 | 16,5 | 16,9 | 15,8 | 12,4 | 13,4 | 14,0 | 12,1 | 12,1 | 12,4 | 12,1 |
| Abb. & Mag.* | 48,3 | 41,4 | 38,1 | 36,4 | 31,1 | 28,9 | 29,9 | 28,6 | 26,5 | 25,6 | 20,6 |
| Tessile & Abb.** | 67,8 | 58,0 | 55,0 | 52,2 | 43,5 | 42,3 | 43,9 | 40,7 | 38,6 | 37,9 | 32,6 |
| Extra EU exports: | | | | | | | | | | | |
| Tessile | 23,3 | 20,0 | 20,2 | 19,7 | 17,0 | 17,1 | 17,0 | 15,2 | 14,0 | 13,6 | 13,4 |
| Abb. & Mag.* | 15,0 | 12,9 | 13,2 | 13,1 | 12,1 | 10,7 | 12,5 | 11,1 | 10,9 | 10,6 | 10,8 |
| Tessile & Abb.** | 38,2 | 32,9 | 33,5 | 32,8 | 29,1 | 27,8 | 29,4 | 26,2 | 24,9 | 24,2 | 24,2 |
| Extra EU trade balance: | | | | | | | | | | | |
| Tessile | 3,8 | 3,4 | 3,4 | 3,9 | 4,6 | 3,7 | 2,9 | 3,1 | 1,9 | 1,2 | 1,4 |
| Abb. & Mag.* | -33,4 | -28,5 | -24,9 | -23,4 | -19,0 | -18,2 | -17,4 | -17,5 | -15,6 | -15,0 | -9,8 |
| Tessile & Abb.** | -29,6 | -25,1 | -21,5 | -19,5 | -14,4 | -14,5 | -14,5 | -14,4 | -13,7 | -13,8 | -8,4 |
| Industria Tessile & Abbigliamento italiana | | | | | | | | | | | |
| Elaborazione dati Federtessile, SMI & ATI - valori in miliardi di Lire | | | | | | | | | | | |
| Importazioni in Italia dal resto del mondo: | | | | | | | | | | | |
| Tessile | 12.722 | 10.640 | 11.358 | 10.965 | 9.565 | 10.624 | 9.246 | 6.982 | 7.067 | 7.147 | 7.550 |
| Abb. & Mag.* | 12.784 | 10.780 | 10.278 | 9.131 | 7.665 | 7.613 | 6.460 | 5.581 | 5.282 | 4.308 | 3.184 |
| Tessile & Abb.** | 25.507 | 21.420 | 21.636 | 20.096 | 17.230 | 18.237 | 15.706 | 12.563 | 12.349 | 11.455 | 10.734 |
| Esportazioni dall'Italia: | | | | | | | | | | | |
| Tessile | 23.650 | 20.125 | 21.171 | 20.795 | 19.269 | 19.872 | 16.726 | 14.250 | 12.046 | 11.170 | 11.099 |
| Abb. & Mag.* | 28.721 | 25.484 | 26.621 | 26.154 | 25.437 | 23.723 | 20.663 | 18.026 | 15.405 | 14.894 | 14.568 |
| Tessile & Abb.** | 52.371 | 45.610 | 47.792 | 46.949 | 44.705 | 43.595 | 37.389 | 32.276 | 27.451 | 26.064 | 25.667 |
| Saldo bilancia commerciale: | | | | | | | | | | | |
| Tessile | 10.928 | 9.485 | 9.813 | 9.830 | 9.704 | 9.248 | 7.480 | 7.268 | 4.979 | 4.023 | 3.549 |
| Abb. & Mag.* | 15.937 | 14.704 | 16.343 | 17.023 | 17.772 | 16.110 | 14.203 | 12.445 | 10.123 | 10.586 | 11.384 |
| Tessile & Abb.** | 26.864 | 24.190 | 26.156 | 26.853 | 27.475 | 25.358 | 21.683 | 19.713 | 15.102 | 14.609 | 14.933 |

*: Abbigliamento & Maglieria

**: Tessile & Abbigliamento

Grafico 1 - Saldo bilancia commerciale Tessile e Abbigliamento, Europa e Italia

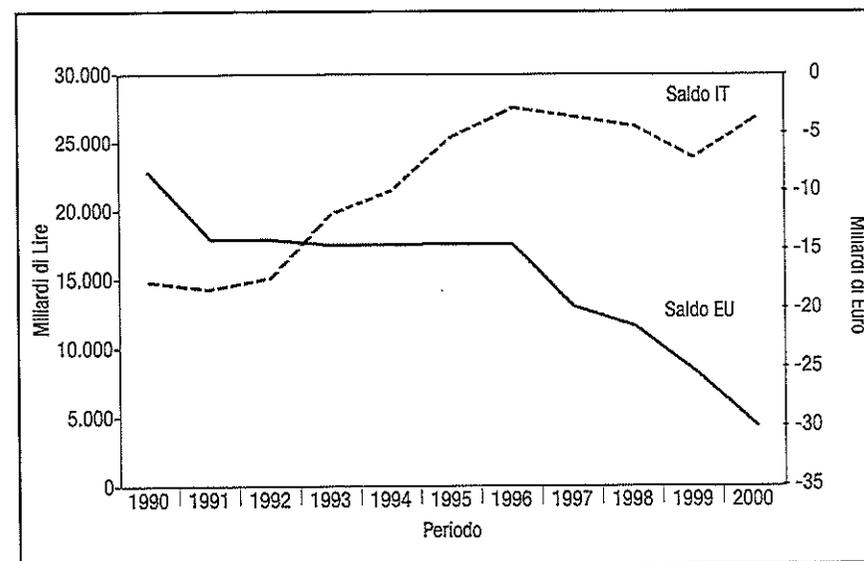


Tabella 2 - Industria Tessile e Abbigliamento italiana, dal 1990 al 2000

| Anno | Fatturato | Import | Export | Consumo apparente | Tasso di penetrazione dell'import | Saldo commerciale | Coefficiente rivalutazione ISTAT in Lit. 2000 | Rivalutazione fatturato in Lit. 2000 |
|------|-----------|----------|----------|----------------------|---|----------------------|--|---|
| | Mld Lit. | Mld Lit. | Mld Lit. | Mld Lit. | b/d % | e = c - b | f | a x f |
| | a | b | c | d = a + b - c | b/d % | e = c - b | f | a x f |
| 1990 | 73.000 | 10.734 | 25.667 | 58.067 | 18,5 | 14.933 | 1,4347 | 104.733 |
| 1991 | 74.000 | 11.455 | 26.064 | 59.391 | 19,3 | 14.609 | 1,3482 | 99.767 |
| 1992 | 74.500 | 12.349 | 27.451 | 59.398 | 20,8 | 15.102 | 1,2791 | 95.293 |
| 1993 | 74.000 | 12.563 | 32.276 | 54.287 | 23,1 | 19.713 | 1,2275 | 90.835 |
| 1994 | 78.600 | 15.706 | 37.389 | 56.917 | 27,6 | 21.683 | 1,1810 | 92.827 |
| 1995 | 83.700 | 18.237 | 43.595 | 58.342 | 31,3 | 25.358 | 1,1210 | 93.828 |
| 1996 | 84.500 | 17.230 | 44.705 | 57.025 | 30,2 | 27.475 | 1,0789 | 91.167 |
| 1997 | 87.500 | 20.096 | 46.949 | 60.647 | 33,1 | 26.853 | 1,0605 | 92.794 |
| 1998 | 89.000 | 21.636 | 47.792 | 62.844 | 34,4 | 26.156 | 1,0418 | 92.720 |
| 1999 | 86.300 | 21.420 | 45.610 | 62.110 | 34,5 | 24.190 | 1,0256 | 88.509 |
| 2000 | 91.200 | 25.507 | 52.371 | 64.336 | 39,6 | 26.864 | 1,0000 | 91.200 |

Fonti: Associazione Tessile italiana, Sistema Moda Italia, Federtessile; ISTAT.

Tabella 3 - Consumi interni delle famiglie italiane, 1980 - 2000

| Voci in percentuale su dati rivalutati in Lit. 2000 | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Alimentari e bevande non alcoliche | 26,1% | 22,9% | 19,4% | 16,8% | 14,6% |
| Bevande alcoliche e tabacco | 3,4% | 3,2% | 2,7% | 2,5% | 2,4% |
| Vestitario e calzature | 11,4% | 10,4% | 10,3% | 9,6% | 9,0% |
| Abitazione combustibili ed energia | 14,2% | 16,2% | 16,6% | 19,4% | 19,4% |
| Mobili, arredamento, ecc. | 9,6% | 9,3% | 10,1% | 9,6% | 9,6% |
| Trasporti | 12,2% | 12,2% | 12,2% | 12,3% | 12,4% |
| Comunicazioni | 1,3% | 1,7% | 1,8% | 2,1% | 3,2% |
| Servizi sanitari | 1,6% | 1,9% | 2,2% | 3,1% | 3,2% |
| Ricreazione e cultura | 6,8% | 6,9% | 7,7% | 7,3% | 7,9% |
| Istruzione | 0,5% | 0,9% | 1,0% | 1,0% | 0,9% |
| Alberghi e ristoranti | 7,4% | 8,1% | 8,4% | 8,7% | 9,3% |
| Altri beni e servizi (a) | 5,4% | 6,3% | 7,6% | 7,6% | 8,1% |
| Consumi interni delle famiglie italiane | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

a) Al netto della voce 'Alberghi e pubblici esercizi'

Fonte: Istat

Tabella 4 - Aliquote IVA per i prodotti Tessili e dell'Abbigliamento, dal 1985

| Periodo | Aliquote IVA Normali | Aliquote Speciali (prodotti di lusso) |
|----------------------|----------------------|---------------------------------------|
| Dal 1° gennaio 1985 | 9% | 36% |
| Dal 13 maggio 1991 | 12% | 86% - 19% (dal 1/1/93) |
| Dal 1° gennaio 1994 | 13% | - |
| Dal 24 febbraio 1995 | 16% | - |
| Dal 1° ottobre 1997 | 20% | - |

Tabella 5 - Addetti nell'Industria Tessile, italiana ed europea

| Anno | N. addetti Industria Tessile | | Riferimento valore indice 1991 = 100 | | N. addetti Rif. val. Indice | |
|--------------|------------------------------|---------|--------------------------------------|--------|-----------------------------|----------------------|
| | EU 15 | Italia | EU 15 | Italia | EU 15 esclusa Italia | EU 15 esclusa Italia |
| 1981 | 1.741.957 | 539.239 | 140,0 | 131,3 | 1.202.718 | 144,3 |
| 1991 | 1.244.255 | 410.706 | 100,0 | 100,0 | 833.549 | 100,0 |
| 1996 | 1.006.026 | 347.282 | 80,9 | 84,6 | 658.744 | 79,0 |
| 2000 (stima) | 910.000 | 340.000 | 73,1 | 82,8 | 570.000 | 68,4 |

Fonti: Elaborazioni ATI su dati Euratex Eur. 15, Censimenti Italia, Contabilità Nazionale.

mento sotto il profilo della fiscalità indiretta avrebbe dovuto essere compensato sul piano della fiscalità diretta, magari con apposite detrazioni da computarsi nella dichiarazione dei redditi delle persone fisiche. Ma così non è avvenuto.

In diretta correlazione con i minori livelli di attività, presenti già sul finire degli anni Settanta, si è assistito ad una progressiva riduzione della forza occupata nel settore, con una perdita stimata di 144.000 posti di lavoro, tra il 1971 e il 1991. Negli ultimi anni Novanta, invece, si è assistito ad un rallentamento di questa emorragia nei comparti Tessili. Si è osservata quasi un'inversione di tendenza, tra il 1994 e il 1999, con una crescita del 3,2% della forza occupata complessiva, senza distinguere, cioè, tra settore artigiano e industriale. Questo, grazie, soprattutto, ad un forte incremento dei lavoratori indipendenti (+9,4% dati ISTAT, riportati da documentazione ufficiale ATI). Nelle imprese industriali, invece, si è mantenuto un trend decrescente, anche se meno accentuato rispetto a quello dei due decenni precedenti, pur con l'aumento delle figure professionali che determinano i così detti "costi indiretti": responsabili e addetti al controllo qualità, tecnici di laboratorio, tecnici commerciali, ecc.

A riprova di questa flessione occupazionale, che affligge più la componente industriale che quella complessiva del settore, si consideri la Tabella 5 a cura dell'ufficio studi dell'Associazione Tessile Italiana, anche per il confronto con il resto d'Europa.

Dall'analisi dei dati esposti, emerge un calo di circa il 17% dell'occupazione nell'industria Tessile italiana, nell'ultimo decennio. Ciò, contro circa il 32%, cioè quasi il doppio, nel resto d'Europa, a parità di periodo. Quest'ultima ragione di decremento si è avuta nella stessa industria nazionale, ma nel decennio precedente ('81-'91). Questo, a conferma del rallentamento della fuoriuscita di personale di cui si è detto sopra, in termini complessivi.

Paradossalmente, il vero problema occupazionale per le imprese Tessili, soprattutto nel Nord Italia, si presenta oggi, all'avvio del nuovo millennio, in termini opposti; cioè nella grande difficoltà a reclutare personale. Specializzato e non. A tal punto da assumere un ruolo decisivo nelle politiche di delocalizzazione di molte imprese del settore. Va rilevato, a questo proposito, incidentalmente, l'operare di un "circolo vizioso" meglio rappresentato nello Schema 1. Come vedremo anche in seguito, l'atmosfera da settore cedente tende ad auto alimentarsi.

3b. Se ne vale la pena: cosa dicono i bilanci

Il 2001, come si ricordava sopra, non si è chiuso nel migliore dei modi e il 2002 si è aperto nel segno del forte rallentamento congiunturale che ha caratterizzato sia l'economia americana, che tutta quella europea.

I riflessi negativi sono attesi soprattutto sui bilanci aziendali. Per molte imprese tessili, forse per la maggior parte, ciò significherà dover considerare

Schema 1 - Il circolo vizioso del Tessile e Abbigliamento italiano

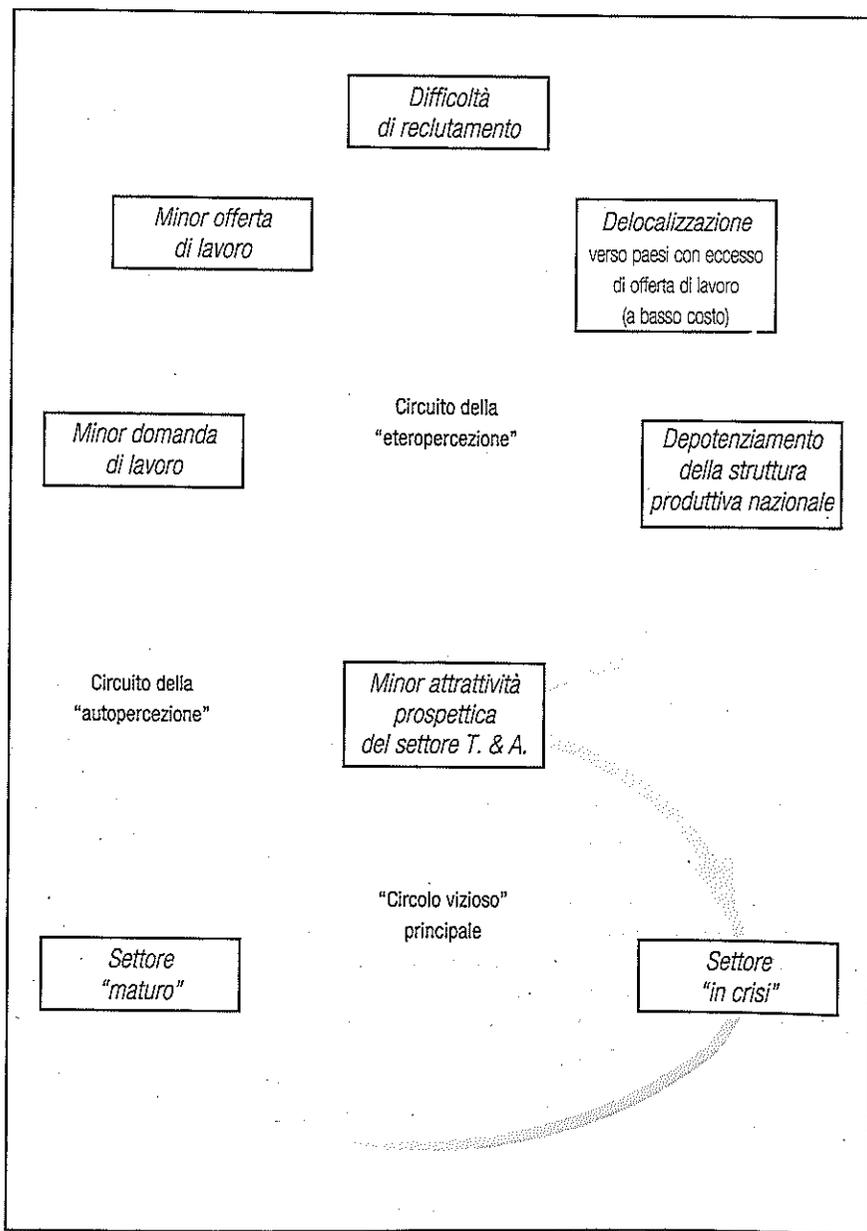
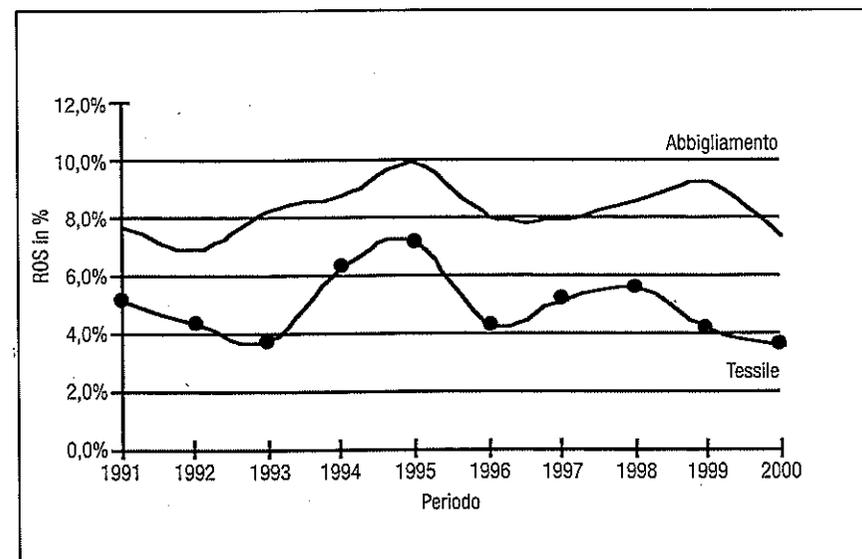


Grafico 2 - La redditività del Tessile e Abbigliamento italiano dagli aggregati di Mediobanca



come del tutto insufficiente la redditività di medio periodo. Soprattutto in relazione al rischio connesso all'investimento e all'attività operativa.

Anche qui può essere utile fare qualche considerazione sui grandi numeri, per un periodo sufficientemente ampio come l'ultimo decennio. Per la sistematicità dell'analisi si consideri, innanzitutto, lo studio condotto da Mediobanca sui bilanci di 1893 società, aggiornato annualmente e liberamente disponibile su Internet^[7]. Estrapolando i dati cumulativi dal 1990 al 2000, relativi all'Abbigliamento, da una parte, e quelli del Tessile (cotoni, laniero, diversi e fibre chimiche), dall'altra, si ottengono alcune informazioni interessanti. Innanzitutto si vede che l'Abbigliamento ha una redditività operativa^[8] mediamente superiore a quella del Tessile. L'andamento negli anni è stato molto simile; gli stessi cali ('92 e '93) e gli stessi picchi ('94 e '95), ma la forbice tra i due è progressivamente aumentata (vedi Grafico 2). Negli ultimi anni ('99 e 2000), ancora in flessione per entrambi, la redditività dell'Abbigliamento risulta più che doppia rispetto a quella del Tessile (7,4% contro 3,6%). Implicitamente, si ha la conferma di ciò che si diceva in precedenza, cioè che la filiera, oggi, è comandata a "valle". Ma si ha tema di ritenere, anche, che le

[7] www.mbres.it

[8] Return on sales = reddito operativo (al netto degli ammortamenti) su fatturato netto.

maggiori importazioni dal resto del mondo abbiano tanto svantaggiato il settore Tessile, quanto avvantaggiato quello dell'Abbigliamento.

Si vede, inoltre, come i livelli di redditività medi, soprattutto nel caso del Tessile, non siano affatto elevati. Senza dimenticare che l'indicatore analizzato, in pratica il Reddito Operativo, deve ancora scontare l'effetto della componente finanziaria e di quella fiscale. Va ricordato, altresì, che i dati cumulativi risultano calmierati verso il basso dalle realtà aziendali che hanno conseguito risultati anche negativi. In un certo senso, ciò non cambia la visione d'insieme sul settore; è necessario, d'altro canto, considerare una certa dispersione intorno alla media, così da non sminuire le presenze eccellenti, in termini di *performance* reddituali e finanziarie. Come si argomenterà meglio in seguito, l'industria tessile e i suoi molti comparti specialistici danno luogo ad uno sviluppo a macchie di leopardo, che è difficile da rappresentare in termini statistici.

Pur essendo molto esteso, il campione considerato da Mediobanca non può dirsi rappresentativo perché sbilanciato verso le realtà aziendali dimensionalmente più consistenti. L'universo delle imprese tessili, anche solo considerando l'aggregato propriamente industriale, resta costituito da numerosissime unità locali, piccole e medie, dove si trova la larga maggioranza della forza occupata.

Restando sul fronte dell'industria, ci soccorrono altri studi, più limitati, però, o per estensione temporale, o territoriale e di comparto. L'analisi dei bilanci svolta a cura dell'Associazione Tessile Italiana, ad esempio, nelle due ultime edizioni (aprile 2001 e marzo 2002), considera solo gli anni dal '97 al 2000. Si limita, inoltre, ai comparti cotonieri e della nobilitazione. Le risultanze, molto articolate, non solo per comparto ma anche per sottocomparto, confortano, nel complesso, i dati estrapolati dal campione Mediobanca, relativamente alla redditività operativa media.

Analizzando i sottocomparti si ha, poi, conferma di ciò che si definiva come "sviluppo a macchie di leopardo". Tale termine non si riferisce solo al fatto che vi possono essere aziende molto redditizie, a fianco di altre in perdita, ma che vi possono essere interi sottocomparti in forte sviluppo, magari a scapito di altri. Come nel caso della nobilitazione tessile relativamente al sottocomparto stampa, in gravissima crisi negli ultimi anni '90, al contrario della tintoria filati, con performance brillanti. Allo stesso modo vi possono essere intere merceologie in forte espansione e altre in grave rallentamento, come per il caso del *denim* e delle fibre *man-made*, nel biennio 2000-2001. Agganciare agli aspetti merceologici e di comparto, così come ai *target* di mercato, vi possono essere, sempre al contempo, distretti tessili che corrono e altri che rallentano. Questa è una delle caratteristiche peculiari del settore Tessile Italiano, che per la sua articolazione complessa e completa, dal punto di vista delle possibilità tecnologiche di processo, risulta essere sempre in crisi, in qualche sua componente, così come risulta vincente in altre. Soprattutto in termini di esportazione del *made in Italy*.

4. Piccole imprese: problema o soluzione?

Un'altra analisi limitata, questa volta non solo in termini di periodo e di comparto, ma anche in termini geografici, va citata per il suo approccio innovativo. Si tratta dell'analisi del distretto pratese, originariamente laniero ma ormai multi-fibra^[9], analizzato su di un campione di bilanci aziendali nell'arco temporale '97-'99, su incarico della CCIA di Prato e a cura di alcuni ricercatori della Facoltà di Economia dell'Università di Firenze^[10]. La metodologia utilizzata con riferimento alla creazione di valore e ad i suoi possibili indicatori, tra cui l'*Economic Value Added*[®], ha il merito di porre meglio in evidenza la relazione tra capitale investito, redditività e rischio connesso all'investimento. Ne emerge la rappresentazione del distretto tessile di sicuro più dinamico e performante, in Italia, sul finire degli anni Novanta^[11].

Dalla lettura dei due studi appena citati si rileva una correlazione positiva tra *performance* e dimensioni aziendali. Sofisticando l'analisi, però, la scala

[9] La caratterizzazione per fibra dei distretti tessili italiani si sta progressivamente annullando a favore di logiche multi-fibra tese ad uno sfruttamento "estensivo" delle risorse, a partire da quelle commerciali. Tale caratterizzazione è comune a quasi tutta l'industria Tessile e Abbigliamento europea. Come si legge nel *Common Strategy Paper* di Euratex del Marzo 2002: "Already today, many companies in the textile and clothing industry have for some time no longer fitted the classical mould. They may have become importers or distributors as well as manufacturers; they may too have extended their activities vertically or indeed horizontally by merger, acquisition or subcontracting in what has become an increasingly multi-fibre industry".

[10] F. Giunta, M. Bonacchi, G. Savaglio: *Creazione di Valore nel distretto tessile pratese*.

[11] Prato ha saputo far breccia sul mercato americano; ciò è stato, al contempo, causa e risultato della creazione di valore registrata dallo studio. Purtroppo, il legame con il mercato americano sta segnando anche in termini sfavorevoli la congiuntura del distretto, tra fine 2001 e avvio del 2002.

dimensionale perde il fascino delle sorti "magnifiche e progressive". Come rilevano i ricercatori dell'Università di Firenze: "se guardiamo alla capacità di generare EVA in rapporto al valore aggiunto, emerge che le migliori prestazioni sono offerte dalle imprese che si collocano nella classe *intermedia* di fatturato, compresa fra i 30 ed i 50 mld di Lire"^[12].

In un contesto (distrettuale) costituito, soprattutto, da piccole e medie imprese, l'eccellenza appare tendenzialmente circoscritta a quell'intervallo dimensionale dove si riesce, ad un tempo, ad avere le virtù e a non avere i difetti, di entrambi gli estremi.

Ma c'è un altro aspetto strutturale che influenza grandemente quello delle dimensioni d'impresa nel settore Tessile. Si tratta del "distretto", inteso come "specializzazione produttiva (e relativo indotto) concentrata in un'area geografica ristretta, caratterizzata da una spiccata identità storico-culturale e da importanti legami sociali"^[13]. Il permanere delle dimensioni ridotte, nel caso della stragrande maggioranza delle imprese Tessili nazionali ha, infatti, trovato supporto nei distretti industriali propriamente Tessili, come, ad esempio: Prato, Biella, Carpi, Vicenza, Como e Busto-Gallarate.

Se cerchiamo di ricostruire dalle origini l'odierna struttura industriale del settore Tessile e Abbigliamento, in Italia, oltre alla logica localistica dei distretti industriali, dove "storia ed economia contano", in termini di "economia di radicamento"^[14], possiamo far riferimento al fenomeno del "decentramento produttivo", tra anni Sessanta e Settanta^[15]. Entrambi i fenomeni, nel loro intrecciarsi e reciproco rafforzarsi, hanno dato impulso alla nascita di

[12] "La creazione di valore è stata stimata con riferimento a tre diverse classi di fatturato, in cui sono state ripartite le imprese del campione. Considerando questa variabile, è emerso che ben il 92% delle imprese con un fatturato superiore a 50 mld (di Lire, cioè la classe delle imprese di maggiori dimensioni ndr) crea valore", E. Giunta, M. Bonacchi, G. Savaglio: *Creazione di Valore nel distretto tessile pratese*.

[13] Citazione tratta da: M. Fortis, *Il made in Italy*, Il Mulino, Bologna, 1998.

[14] I concetti esplicativi del fenomeno dei distretti industriali, in Italia, sono quelli proposti dall'economista Giacomo Becattini nei suoi vari lavori, tra cui *Distretti industriali e made in Italy*, Boringhieri, Torino, 1998. La citazione da tale testo, implicitamente ripresa sopra, è la seguente: "Per un distretto si debbono considerare anche le "economie di radicamento", cioè quelle riduzioni di costo di produzione o di transazione che derivano dalla conformazione ambientale specifica e, soprattutto, dal modo in cui è fatta la gente di quel luogo. Storia e geografia contano".

[15] Il "decentramento produttivo" è stato uno dei mezzi con cui l'imprenditoria italiana ha cercato di contenere il costo del lavoro, nella fase più burrascosa delle relazioni industriali, tra anni Sessanta e Settanta. Era il periodo in cui il sindacato rivendicava il salario come "variabile indipendente". Tra i tanti studi sul tema, non solo con riferimento al Tessile, ricordiamo, per il punto di vista dall'esterno, il lavoro di S. Berger e M. J. Piore *Dualismo economico e politica nelle società industriali*, Il Mulino, Bologna, 1982, con la bella presentazione di A. Bagnasco, tra i principali autori italiani sull'argomento.

molte imprese di piccole e medie dimensioni con il parallelo ridimensionamento delle strutture produttive verticalizzate pre-esistenti. In alcuni casi, soprattutto in alcuni comparti, come quello della nobilitazione, le piccole dimensioni d'impresa hanno trovato spiegazione anche in termini di "diseconomie di scala" d'ordine tecnologico, commerciale ed organizzativo.

Ma il permanere del "nanismo imprenditoriale", come è stato diletteggiato da alcuni, per la stragrande maggioranza dei casi, si spiega in termini di flessibilità operativa legata agli *up and down* della moda, delle stagioni e delle odierne microciclicità. È molto difficile individuare la "dimensione ottima minima" (DOM) della teoria economica nell'alternarsi sempre più rapido e frequente tra picchi di sovradomanda e pause riflessive. Un momento si è in troppi, il momento dopo si è in troppo pochi. Senza che la differenza possa essere giocata da qualche generico operatore interinale. Piccolo non è bello. Ma, spesso, è meglio. Non dal punto di vista del reddito, quanto dell'organizzazione "a fisarmonica". E della mera sopravvivenza.

È qui che si comprende un'altra particolarità strutturale del sistema Tessile italiano che è quella di essere complessivamente flessibile ed efficace, quanto a risultato produttivo che giunge al consumatore, anche a scapito dell'efficienza di singole componenti della filiera.

È qui, infatti, che interviene, o è intervenuta fino ad ora, la logica sinergica del distretto industriale. Questo, nel senso di un ambiente che consente la molteplicità e la circolarità dei rapporti cliente-fornitore; dove ognuno può scegliere di "far fare ad altri" alcune cose, invece di farle internamente, senza appesantirsi, anche solo momentaneamente, di ulteriori costi fissi^[16]. Ma anche, se non soprattutto, nel senso di un ambiente a fertilizzazione reciproca, trasversale, spesso totalmente informale^[17]. Una sorta di *Internet ante litteram*, capace di dar

[16] Come conclude, appunto, lo studio del distretto tessile pratese, più volte citato: "le migliori performance derivano da prodotti ad alto contenuto di valore (...); tali prodotti sono ottenuti tramite "processi snelli" e ad "elevato rendimento"; la leggerezza dei processi produttivi è dovuta al favorevole ricorso all'*esternalizzazione* e ad un'*efficiente logistica*: grazie ad essa è possibile minimizzare sia la dimensione strutturale, sia quella corrente del capitale investito".

[17] Come scrive M. Fortis in *Il made in Italy*: "Nei distretti nascono efficienti sistemi di relazioni tra le imprese, che si scambiano semilavorati, tecnologie, servizi. Il Know how in certi particolari mestieri raggiunge livelli elevatissimi (...). Nei distretti, in sostanza, vi è un continuo arricchimento del "sapere contestuale", come lo definisce Becattini, cioè dell'insieme di conoscenze non codificate che maturano a livello delle diverse imprese e del loro tessuto di relazioni locali". Citando direttamente G. Becattini da *Distretti industriali e made in Italy*: "La verità è che nel distretto industriale la vivacissima concorrenza presuppone e continuamente rigenera, guai se non fosse così, forme poco visibili, ma non perciò meno potenti, di collaborazione semiconsapevole fra agenti del distretto. Quando il produttore di macchine tessili e il suo cliente si scambiano osservazioni, critiche e richieste speciali, ognuno di loro ritiene di fare esclusivamente il proprio interesse. In realtà ambedue collabo-

vita a piccole innovazioni, ma frequenti, sia nei processi che nei prodotti, attraverso aggiustamenti successivi. Spesso, senza che si possa individuare esattamente la paternità delle novità. Un po' come le barzellette, che passano di bocca in bocca e non si riesce mai a capire dove e quando abbiano avuto origine.

Restano però alcuni *handicap*. Divenuti più pesanti con il progredire della globalizzazione. Da sistemi in grado di proteggere le imprese e consentirne le dimensioni limitate, a favore della flessibilità a tutti i livelli, sia aziendale che di filiera, i distretti possono diventare degli amplificatori di dissesto. È come se ci fossero due polarità: o il distretto è il luogo dei circoli virtuosi, o diventa quello dei circoli viziosi. Ma il peccato originale non sta nel distretto "in sé e per sé", così come non può esserlo la piccola dimensione d'impresa. Come ricorda l'economista Marco Fortis, l'ossatura del *made in Italy* "soffre in generale delle inefficienze del sistema Italia. (...). I punti dolenti sono numerosi: la rigidità del mercato del lavoro, l'eccessiva burocrazia, una fiscalità ritenuta troppo pesante, servizi al di sotto degli standard europei, tra cui un mercato finanziario poco sviluppato, una rete di trasporti inadeguata, costi troppo elevati dell'energia". A tutto ciò vanno aggiunti, non per completezza ma per la rilevanza odierna per il settore: il sistema lento e faragginoso della giustizia civile, la logica dei pagamenti lunghi e squilibrati tra gli operatori economici, cosa che trova impulso da parte dell'operatore pubblico quale principale "cattivo pagatore", il sistema arretrato per la gestione delle crisi finanziarie d'impresa.

Detto in altre parole, se è vero che il distretto industriale costituisce un ambiente favorevole per le imprese, è altrettanto vero che i distretti, a loro volta, risultano inseriti in un ambiente più vasto, definibile come "sistema paese", che, al contrario, risulta poco favorevole all'efficienza delle imprese. L'una cosa ha bilanciato l'altra fin tanto che il livello di competizione globale non si è fatto così spinto da rendere evidente questa dispersione di energie.

Giunti, però, nella fase più cruda della globalizzazione, soprattutto per il Tessile, dove è altresì prossimo lo smantellamento totale del sistema dei contingenti doganali, il confronto tra sistemi economici e i loro aspetti strutturali viene prima di tutto. Il distretto, in Italia, è sì uno di questi aspetti strutturali. Ma il confronto è tutto in salita perché mancano delle premesse che altri possiedono, oppure vi sono dei vincoli che altri non hanno.

Questo non significa che si debba rinunciare a un sistema di garanzie e di diritti che caratterizzano l'Italia come tutti i paesi europei, per esempio a favore della salute, dell'ambiente e dei lavoratori. Ma non deve neanche significare la rinuncia a quei settori produttivi dove tale tipo di confronto si fa più evi-

denza a innalzare la produttività complessiva del distretto. Quando i membri del distretto solidificano, praticando in continuità, convenzioni locali circa l'etica o il linguaggio degli affari, essi creano beni pubblici che abbassano i costi di transazione di tutti i membri del distretto, rispetto ai non membri".

dente e sfavorevole, perché mal gestito.

È estremamente significativo, poi, che i distretti industriali, concettualizzati per primo dall'economista inglese Alfred Marshall, abbiano assunto dignità e rilevanza per tutte le economie evolute, soprattutto con riferimento ai settori più innovativi, dove la componente di R&S trova un effetto propulsivo a causa degli scambi di informazione informali. Mentre, cioè, la globalizzazione porta a ritenere possibile un sistema produttivo altamente delocalizzato, in funzione del minor costo della produzione, il tema del distretto, con le sue peculiarità, riporta a considerare importante il fattore della vicinanza geografica tra fornitori, clienti e concorrenti, così come è stato autorevolmente sottolineato da diversi studiosi, anche oltreoceano^[18]. Questo fatto dovrebbe portare a riconsiderare il valore "in sé e per sé" dei distretti industriali in Italia, compresi quelli Tessili e dell'Abbigliamento che, tra l'altro, sono stati tra i primi. Ciò, secondo la visione interpretativa proposta da economisti come Giacomo Becattini in alternativa al "pensiero unico" dominante in materia di sviluppo economico, dinamiche della concorrenza e dimensioni d'impresa.

Si dovrebbe pensare ad essi come ad una primogenitura da non barattare con un piatto di lenticchie. Crediamo veramente, infatti, che il sistema industriale possa fare un salto dimensionale, solo perché siamo pronti a buttare a mare i vecchi riferimenti? Non è che i motivi per cui alcuni distretti sono andati in crisi sono, in parte, gli stessi per cui le imprese non riescono a crescere o a svilupparsi in altri settori?

Né l'alternativa generale può essere la delocalizzazione^[19]. Se realizzata massicciamente in termini di trasferimento della capacità produttiva, essa potrebbe

[18] "Nonostante la globalizzazione, la vicinanza geografica resta importante – forse ancora più importante – di prima. Michael Porter, tra gli altri, ha notato che nonostante i progressi nella tecnologia delle comunicazioni e dei trasporti, parecchi settori, e soprattutto la R&S altamente tecnologica, restano concentrate in particolari zone geografiche. Ma se l'informazione può essere facilmente condivisa grazie alle reti elettroniche, perché non si assiste a un'ulteriore diffusione geografica degli stabilimenti? A quanto pare la condivisione impersonale dei dati attraverso le reti elettroniche non è sufficiente per creare quella fiducia e quel rispetto così evidenti in località come Silicon Valley. Per produrre quell'atmosfera, il contatto diretto, e l'impegno reciproco derivante da ripetute interazioni sociali, risultano indispensabili". Francis Fukuyama, *La Grande Distruzione*, Baldini & Castoldi, 1999. Il richiamo all'opera di M. Porter si riferisce al saggio *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business Review, nov.-dic. '98.

[19] La "delocalizzazione produttiva" può essere intesa e realizzata, essenzialmente, in due modi: come "potenziamento", cioè: faccio alcune cose qui e altre là, o come "trasferimento" della capacità produttiva, nel senso, cioè, che "penso qua e faccio là". Mentre nel primo caso si può ottenere un aumento di occupazione, sia qua che là, nel secondo si ha una diminuzione di occupazione, per lo meno qui. Premesso che le singole imprese hanno il pieno diritto di scegliere l'uno o l'altro cammino, o un altro ancora, giacché solo loro possono essere in grado di valutare le rispettive convenienze strategiche, dato il clima competitivo in cui si trovano ad operare, è altresì evidente che l'eventuale "trasferimento" in massa del Tessile italiano provocherebbe più danni che benefici.

svuotare le imprese dei distretti e i distretti stessi del loro potere di ideazione.

Come ho scritto altrove^[20]: "più perderemo di capacità produttiva (unità operative, impianti e personale qualificato), più tenderà ad esaurirsi la nostra capacità creativa. In pratica il "saper pensare", inteso come capacità ideativa del prodotto, deriva il suo estro dal "saper fare", cioè dal fatto che il sistema è costellato da tante realtà operative, a loro volta cariche di esperienze e capacità progettuali, incorporate nel personale qualificato, così come negli impianti. Per capirne meglio il particolare legame ci si può riferire ad un'analogia alimentare: quella della cucina nostrana. La nostra tradizione culinaria è di continuo alimentata dal "gusto", inteso come "sensibilità del palato". A sua volta tale "gusto" è reso attento ed esigente dal fatto che da noi, per lo meno fino alla generazione dei *baby boomers*, i pasti più importanti sono consumati in famiglia, dove sono fatti con particolari cure e attenzioni. Da qui si innesca un circolo virtuoso: possediamo il gusto del mangiar bene perché viviamo in famiglie dove si sa far da mangiare, esaltando i sapori naturali e i valori della tradizione. Allo stesso modo abbiamo il "gusto" del vestire perché "sappiamo fare" i tessuti e sappiamo usarli per confezionare abiti. Seguendo l'analogia, ma in senso inverso, possiamo affermare che quando non sapremo più produrre tessuti, perderemo ben presto anche la capacità di pensarne di nuovi".

Resta in qualche modo sospeso il tema delle dimensioni d'impresa, forse eccessivamente ridotte nella maggioranza dei casi. Ciò, tenuto presente il maggior sforzo competitivo a causa della globalizzazione sempre più spinta. Al di fuori delle logiche di distretto, le piccole e medie imprese restano troppo fragili, anche per poter crescere. A meno di non pensare ad una sorta di "crescita esterna", per "fusione e acquisizione" (M&A). Becattini, in uno scritto del 1992^[21], osservava, però, dubbioso: "Gli inviti generici alla concentrazione sono perlomeno ambigui. Ne può discendere una ripolarizzazione sociale che distruggerebbe le basi culturali, sociali ed economiche del nostro vantaggio concorrenziale, senza garantire alcun ricambio. Come scrive Porter, "l'idea di aumentare le dimensioni aziendali ricorrendo a fusioni è più facile (...) danneggi invece di favorire il vantaggio competitivo italiano". Più concorrenza e più cooperazione a livello locale, dentro un quadro nazionale mirato alla creazione di molte economie di sistema: questa ci pare la formula italiana. La strategia adottata inconsapevolmente dall'Italia nei passati decenni è stata quella di giocare, nei settori che si prestavano, le economie di scala, di complessità e di radicamento proprie del distretto, anziché le economie interne all'impresa singola. Si tratta ora di gestirla con consapevolezza in una situazione diversa e più difficile".

A distanza di dieci anni da queste osservazioni, dopo essere entrati nell'era

dell'Euro, con tutto ciò che ha comportato in termini di minori gradi di libertà della politica economica nazionale, e in una fase della concorrenza internazionale sempre più accesa, si deve ipotizzare che qualcosa possa essere mutato. E che qualcosa debba cambiare, in termini adattivi. Questo, anche dal punto di vista delle dimensioni d'impresa, così come dei rapporti tra imprese, lungo la filiera. La sfida resta il "come", da giocarsi, si diceva sopra, in quell'intervallo dimensionale dove si riesce, ad un tempo, ad avere le virtù e a non avere i difetti di entrambi gli estremi. Ma a nulla varrebbe far crescere le dimensioni d'impresa se si perdesse, nel frattempo, la dimensione "plurale" offerta dai distretti, così come dall'integrità della filiera.

[20] *Il made in Italy come qualità della vita* su Industria Tessile, V sett.-ott. 2000.

[21] Riportato in *Distretti industriali e made in Italy*, Boringhieri, Torino, 1998.

Tabella 6 - Costo orario medio del lavoro nel Tessile, per paese (*Average cost per operator hour*)

| | Economic Area: Euratex classification | | | | | | |
|--|---|-------|-----------|------------|----------|-------|-----------|
| | EU 15 | | Euromed | | Asia | | |
| | Initial ranking from Werner International | | | | | | |
| | 12 | 14 | 27 | 17 | 43 | 45 | 46 |
| 2000 | Italy | Spain | Turkey | Czech Rep. | PR China | India | Indonesia |
| Total cost per hour local currency | 30.575 | 1.487 | 1.681.002 | 75,15 | 5,72 | 26,13 | 2.864 |
| Rate of exchange as of July 25, 2000 US \$ 1 = | 2079 | 178,6 | 625.000 | 38,17 | 8,28 | 44,72 | 8.850 |
| Total cost in US \$ | 14,71 | 8,32 | 2,69 | 1,97 | 0,69 | 0,58 | 0,32 |
| Ratio to US cost: % | 103% | 58% | 19% | 14% | 5% | 4% | 2% |
| Rate of exchange as of July 25, 2000 € 1 = | 1.936,27 | 166,4 | 582.154 | 35,55 | 7,71 | 41,66 | 8.243 |
| Total cost in € | 16,00 | 8,94 | 2,89 | 2,11 | 0,74 | 0,63 | 0,35 |
| Ratio to € cost: % (average EU cost = 13,82 €/hr) | 114% | 65% | 21% | 15% | 5% | 5% | 3% |

Fonte: estratto da documento Werner Int./ Euratex, Brussels, 2001.

Sempre dal lato dell'offerta, quale diretta evoluzione dei differenziali di costo appena richiamati, va sottolineato il progressivo mutamento dei flussi commerciali con destinazione europea a favore di manufatti a sempre maggior valore aggiunto. Ciò comporta lo spostamento a valle della concorrenza, verso il capo confezionato, con un implicito spiazzamento di tutte le produzioni a monte realizzabili in Italia (filatura, tessitura e confezione, oltre alla stessa nobilitazione).

Sul lato della domanda, invece, soprattutto sul fronte interno e lungo la filiera produttiva, si registra quanto segue:

- Il ciclo di vita molto rapido degli articoli.
- La drastica riduzione del lotto medio di produzione.
- L'accresciuta articolazione dei cicli di lavorazione.
- Le attese qualitative e di tempestività, sempre più spinte.

Tutti questi elementi sostengono una politica di differenziazione del prodotto *made in Italy*, che in parte si contrappone e in parte si integra col flusso su vasta scala di prodotti più economici, provenienti dai paesi di nuova industrializzazione.

Il ciclo di vita sempre più breve degli articoli è un fenomeno connaturato

mercati. Tale elemento si fonde, per gli stessi motivi, con il successivo, cioè la riduzione del lotto medio di produzione. Entrambi sono coerenti con una logica di attivazione del sistema produttivo dove prima si vende e poi si compra o, detto in altro modo, "si compra sul venduto"¹²². Ciò per minimizzare il costo delle scorte, da intendersi più in termini di possibile deprezzamento delle stesse, che in termini finanziari, per il relativo immobilizzo di capitale.

L'accresciuta articolazione delle lavorazioni va intesa nel suo doppio senso. Da una parte si vuole significare il maggior grado di ricercatezza, ottenuto con più lavorazioni di finissaggio, onde differenziare il prodotto finale, rispetto a quello importato. Dall'altro, invece, si intende richiamare il gioco d'incastri tra appalti vari, espletati in zone geograficamente anche molto distanti, magari in termini di quello che veniva indicato (fino al 1998) come *traffico di perfezionamento passivo*. Come già si diceva più sopra, le fasi manifatturiere espletate in Italia, in parte si contrappongono, ma in gran parte si integrano con i flussi import-export. Si parte, infatti, dalle logiche di nicchia, che poggiano sulla denominazione d'origine del "totalmente fatto in Italia", come elemento di richiamo. Ma vi sono, anche, tutte le molte possibili combinazioni dell'"un po' fatto qui e un po' fatto altrove".

Come unica conclusione, valida in tutti i casi, si assiste ad una compressione sempre maggiore dei tempi di produzione. Ciò porta a considerare gli aspetti logistici sullo stesso piano d'importanza di quelli qualitativi nello spiegare le politiche di acquisto dal mercato interno. In altre parole, non è più vero che si compra o si fa lavorare in Italia, solo perché il prodotto è qualitativamente migliore. Oltre alla qualità deve esserci la più immediata disponibilità.

Ma i cambiamenti strutturali del mercato non riguardano solo il livello del "prodotto"; dipendono anche dai rapporti di domanda e offerta dei "fattori produttivi". Velocemente, richiamiamo alcuni aspetti, divenuti assai problematici per il settore della nobilitazione tessile:

- La carenza di personale, a qualsiasi livello, ma soprattutto di quello tecnico qualificato.
- Il deficit formativo dovuto sia alle carenze di strutture scolastiche adeguate, che alla bassa frequenza ai pochi corsi esistenti da parte delle generazioni più giovani; ciò non fa che acuitizzare per il futuro la carenza di personale qualificato di cui si è testé detto.
- L'effetto scarsità relativo ad alcune sostanze di base, come è avvenuto nel 2001 per la soda caustica; senza dimenticare che cosa analoga sta avvenendo perfino per l'acqua, in certe zone, con un costo della stessa che è

destinato ad aumentare notevolmente per tutti, in Italia come nel resto d'Europa.

- L'effetto scarsità relativo alle aree industriali, con implicita impossibilità di espansione o delocalizzazione "interna", al di fuori dei centri urbani
- La forte dipendenza energetica legata al ciclo delle materie petrolifere quotate in dollari.
- La concentrazione di alcuni fornitori, in particolare per i coloranti, e il loro disimpegno nella ricerca e sviluppo.

6. Tra sinergie e antagonismo: il ruolo dei fornitori

È opportuno ricordare la particolare posizione della Nobilitazione Tessile nell'ambito della filiera produttiva. Questo, soprattutto, con riferimento agli aspetti tecnico-produttivi che fanno di tale settore un punto d'incontro e parziale sovrapposizione con l'industria chimica, indipendentemente dalla natura della fibra trattata^[23]. Le istanze provenienti dalla filiera tessile e da quella chimica, cui si aggiungono quelle del meccanotessile, rendono la Nobilitazione Tessile un bacino di raccolta di influssi trasversali, quindi a più ampio spettro d'innovazione (*cross fertilization*). Per lo meno in termini potenziali. Ma ciò può addirittura diventare un limite. Nel senso, soprattutto, che nessuno possiede e domina per intero la "tecnologia di base"^[24] dei processi produttivi. L'innovazione di processo, da evento più probabile, perché frutto di fecondazione multipla, può attestarsi su livelli di minimo se de-potenziata dalla bassa partecipazione anche di una sola delle predette componenti.

6a. Nuovi pascoli per le *cash-cows*

Tutto questo, nel bene e nel male, ha forti ripercussioni sugli assetti competitivi delle imprese italiane. Vale, perciò, la pena aprire una parentesi sul ruolo dei "fornitori". Considerando, essenzialmente, gli elementi di criticità, in

[23] Le fibre "man-made" costituiscono un'ulteriore punto di incrocio tra industria Chimica e quella Tessile.

[24] "Per tecnologie di base intendiamo i principi o processi tecnologici fondamentali che vengono impiegati per incorporare nel prodotto le sue caratteristiche elementari e distintive" (...) "Per tecnologie al contorno intendiamo l'insieme dei supporti tecnologici che si utilizzano: nel controllo e la regolazione dei processi tecnologici di base; nella realizzazione dei meccanismi di gestione". In A. Sinatra, *Strategie d'impresa nei settori maturi*, Giuffrè, 1983.

parte già richiamati, se pur in astratto.

Partiamo dai produttori di coloranti e ausiliari tessili. In chiusura del capitolo precedente si è sottolineata la progressiva concentrazione del relativo settore. A ciò dovrebbe far seguito un maggior controllo dal lato dell'offerta, quindi, una forza contrattuale ancora maggiore che in passato.

In molti si chiedono, addirittura, se non si stia ricostituendo un "cartello", vero e proprio. Un po' come quello che prima della seconda guerra mondiale, in Germania, aveva nome di "IG Farbenindustrie A.G." e, a livello complessivo europeo, cioè comprendendo le imprese svizzere e quella inglese, assunse il nome di "Continental Dye Cartel"^[25]. A tale quesito hanno già risposto negativamente le autorità comunitarie, anche se in termini commerciali è innegabile l'esistenza di un maggior controllo dell'offerta, sul mercato industriale dei coloranti tessili.

A ben guardare, viene il sospetto che l'odierna fusione tra imprese, una volta indipendenti e tuttora operanti nel business del colore per l'industria tessile, non sia avvenuta per aumentare i profitti, ma per diminuire le perdite, anche prospettiche. Per lo meno sul fronte del mercato europeo. La contrazione nei volumi domandati, da parte di tale mercato, ha fatto da detonatore.

Ma ce n'è un altro, che coinvolge le strategie globali delle "case madri". Si tratta della migliore gestione possibile dei mercati emergenti: Cina, India, Pakistan. Solo per citare i più importanti. Su tali mercati si può ancora pensare di produrre e vendere grandi quantità di prodotto "consolidato". Non c'è bisogno, cioè, di competere sulla base dell'ultima novità, dopo aver investito molte risorse in ricerca e sviluppo. La strategia del colore nel tessile dei paesi emergenti sembra improntata alla logica delle *cash-cows*^[26].

[25] La IG Farbenindustrie divenne un'organizzazione unica, nel 1925, dalla fusione di due precedenti raggruppamenti costituiti nel 1904. Il primo era composto dalla Badische Anilin und Soda Fabrik, dalla Bayer Co e dalla AGFA Co; il secondo era composto, invece, dalla Hoechst Works, dalla Leopold Cassella & Co e dalla Kalle Co. Il cartello delle imprese svizzere del colore è, invece, del 1920 e comprendeva la Ciba, la Sandoz e la Geigy. Nel 1929 si forma il cartello europeo che unisce quello tedesco della IG Farben con quello svizzero, sotto il nome di Continental Dye Cartel; nel 1929 detto cartello viene a comprendere anche l'inglese ICI Ltd. (Imperial Chemical Industries). La storia della IG Farben travalicò l'operatività nei soli coloranti tessili e divenne uno dei principali elementi per l'ascesa del Terzo Reich.

[26] Ci si riferisce alla "Matrice crescita-quota di mercato del Boston Consulting Group". "La denominazione deriva dal fatto che attività di questo tipo sono generatrici per l'impresa di un elevato volume di liquidità. L'impresa non deve effettuare investimenti di sviluppo di particolare entità, in quanto il tasso di sviluppo del mercato è modesto. Essa, inoltre, essendo leader del mercato, gode di economie di scala e di più elevati margini di profitto. L'impresa impiega le proprie attività *cash cows* per far fronte ai propri fabbisogni immediati e per sostenere le restanti attività, *stars*, *question marks* e *dogs*; le cui esigenze di liquidità sono particolarmente elevate". P. Kotler, *Marketing management*, ISEDI, 1986.

Quali sono le conseguenze di tutto ciò per l'industria tessile nazionale, così come per tutta quella europea? Le conseguenze sono legate alla forte frenata negli investimenti in ricerca e sviluppo a favore del Tessile. D'altro canto, ciò è più che giustificato: con dei fatturati reali in calo, in Italia e in Europa; prospettive di vendite, altrove, in modalità *cash-cows*; chi mai penserebbe di investire nella ricerca di nuovi cromofori o di nuove tecnologie "pulite" per dare colore ai tessuti? E senza l'apporto innovativo da parte dell'industria chimica per il tessile, come si pensa di poter continuare a vantare una differenziazione eco-tossicologica del prodotto fatto in Europa, rispetto a quello fatto altrove?

Forse, il dilemma si gioca proprio qui: in termini di circolo virtuoso che va promosso, non solo a parole, ma sostenuto e reso evidente nella quotidianità. Ciò, con riferimento all'intero ciclo di vita dei prodotti: "dalla culla alla tomba". Per capirci, non si tratta di elevare ancora le soglie di accettabilità dei parametri eco-tossicologici, dei processi così come dei prodotti, bensì di rendere tali aspetti effettivamente percepibili e selezionabili dai consumatori. Solo in questo modo si può creare una segmentazione del mercato a favore dei prodotti "virtuosi" che legittimerebbe, anche in termini economici, gli investimenti in ricerca e sviluppo di nuove "tecnologie di base" per l'industria Tessile.

In tutto ciò non va dimenticato il settore meccanotessile, per cui le opzioni appaiono essere pressoché le stesse. Anzi, nel caso dei fornitori di macchinario il perseguimento di una strategia *cash-cows*, condivisa, sostanzialmente, con l'industria chimica del colore, rende più evidente l'effetto *push-out* provocato a sfavore dell'industria Tessile europea. Intendiamoci: questo non significa ritenere gli uni responsabili dei mali degli altri. Tutti risultano, inesorabilmente, guidati dalla "mano invisibile" da cui deriva (o così dovrebbe) il benessere generale. Tutti i settori industriali non possono svilupparsi che attraverso l'esportazione dei loro prodotti; seguendo l'evoluzione dei mercati ed al tempo stesso determinando tale evoluzione.

Mentre per alcuni di essi, come nel caso del Tessile e Abbigliamento, si tratta di beni di consumo, in altri casi, come per il meccanotessile, appunto, si tratta di beni "ad utilità ripetuta". Cioè, beni che incorporano "capacità" produttiva. Il sottostante trasferimento di *know-how* è del resto presente anche quando un'impresa del settore Tessile e Abbigliamento sceglie di delocalizzare facendo, altresì, da polo di attrazione per l'esportazione del meccanotessile europeo.

L'errore, se di errore si può parlare, non sta nelle logiche di mercato, ma nella scarsa capacità di governo dei fenomeni sottostanti, sia economici che sociali, che richiederebbero più trasparenza, cioè più informazione. Ciò, al fine di favorire il funzionamento dei mercati in relazione ai loro differenti potenziali, sia quantitativi che qualitativi. Da questo punto di vista va rilevata una sostanziale differenza del meccanotessile italiano, rispetto a quello svizzero-

tedesco. Mentre questi ultimi hanno un mercato interno ormai inesistente (a meno di non considerare la Turchia come semplice estensione del mercato tedesco), il meccanotessile italiano può ancora contare su di una "domanda interna" con cui interagire. Non solo. In termini di specializzazione produttiva, anche a seguito del confronto concorrenziale, il meccanotessile italiano si è focalizzato sugli impianti "discontinui", mentre i grandi impianti "in continuo" (linee di preparazione, tintura e asciugamento) sono il regno del meccanotessile svizzero-tedesco. Questo fatto rende le imprese italiane del settore più sinergiche a quelle del Tessile e Abbigliamento nazionale, in termini di logiche produttive orientate alla flessibilità e all'evasione di piccoli lotti, nonché alle fasi del finissaggio.

Resta il fatto: il meccanotessile italiano ed europeo non può che espandersi con l'esportare *know-how*. Ciò comporta il rafforzamento dei *competitors* internazionali, in una sorta di progressivo "livellamento verso l'alto". Questo anche perché, rispetto solo a 10 anni fa, i paesi emergenti non acquistano più il *second-hand* degli europei, bensì sono diventati i principali acquirenti del *best choice* disponibile sul mercato globale.

Il problema vero, tuttavia, come si è testé osservato, non è dato da questo trasferimento di tecnologia che mette i concorrenti globali tutti sullo stesso piano, o quasi, facendo risaltare ancor di più i differenziali strutturali (minor costo del lavoro, minori costi energetici e ambientali). È dato, invece, dalla minor attenzione dedicata alle differenti esigenze dei produttori del vecchio continente, in termini di ricerca e sviluppo (di tipo sostanziale e non solo di tipo incrementale).

6b. Con un *gap* tecnologico alle spalle

Né più né meno come per le case di coloranti. Fin tanto che vi sarà la prospettiva di forti vendite nei paesi emergenti e di un mercato europeo senza capacità di ripresa, l'investimento in ricerca e sviluppo applicativo di nuove "tecnologie di base" resterà confinato al minimo. Già oggi si può parlare di un vero e proprio "gap tecnologico". Questo, se solo si pensa a quanto radicalmente sia mutata la nostra vita, a causa delle nuove tecnologie, e a quanto poco sia mutato, invece, lo scenario tecnologico "di base" per l'industria tessile. Per lo meno in certi comparti e talune merceologie. Quasi tutti noi, oggi, comunichiamo con telefonini cellulari grandi come orologi da polso; riceviamo le informazioni in presa diretta da ogni parte del mondo, tramite la televisione satellitare e internet. Potremmo fare molti altri casi di realtà impensabili negli anni '60 e '70. Mentre ancora oggi, come in quegli anni, gran parte dell'industria tessile si confronta quotidianamente con problemi come: gli inquinamen-

perdite di resistenza per eccessiva aggressione chimica o meccanica durante le lavorazioni. Senza dimenticare le ancora elevate difficoltà di imitazione dei toni per certe merceologie.

Ciononostante, la promozione commerciale dei prodotti tessili e di abbigliamento si allinea con le attese efficientiste di un mondo in cui la tecnologia fa "miracoli" e promette la vendita di un pantalone di cotone a Parigi e della giacca a Milano, perfettamente "tono su tono".

Non è che il Tessile sia rimasto totalmente fermo, ma il *gap* tecnologico esiste ed è dovuto, come detto, ad una sostanziale invarianza della "tecnologia di base". Più marcata per certe fibre e certi processi, che in altre. Inoltre, se l'incidenza della difettosità appare quasi immutata, da molti anni ad oggi, ciò è dovuto alla disparità tra piccoli miglioramenti incrementali delle *performance* produttive, per lo più a seguito dello sviluppo delle "tecnologie al contorno", e i cambiamenti molto più drastici nelle condizioni di mercato e le rispettive attese prestazionali. Come a dire che i miglioramenti ci sono stati, ma destinati ad apparire di lieve entità rispetto allo scenario nel frattempo mutato ben più radicalmente. Si pensi, ad esempio, che i lotti tintoriali erano ben più consistenti degli odierni, in media, anche solo rispetto a qualche anno fa. Le "non conformità" rappresentavano una normale presenza, in termini percentuali, destinate ad essere assorbite in termini di "seconde scelte". Erano gli stessi intermediari commerciali, i *converter* che facevano da filtro del sistema, commissionando volumi produttivi al lordo di questa percentuale fisiologica di difettosità attesa e smaltendola, poi, lungo i canali degli stocchisti. Oggi non esistono più, o quasi, questi mercati secondari e la "seconda scelta", i prodotti "non conformi", assomigliano al "cerino" che nessuno vuole tenere in mano.

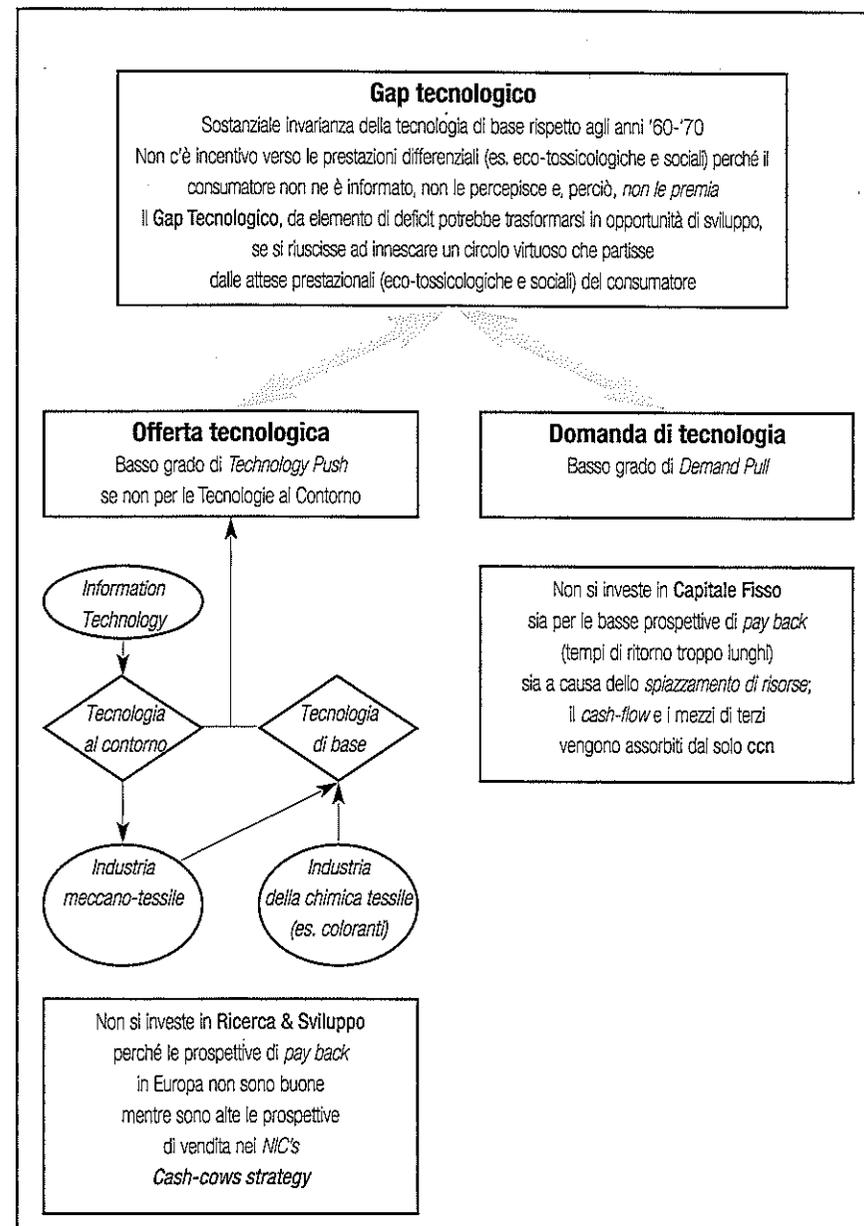
In tutto questo discorso non vanno sminuiti i progressi comunque intervenuti, come detto, soprattutto nell'ambito delle "tecnologie al contorno", frutto del forte sviluppo generalizzato dell'informatica e delle telecomunicazioni.

L'innesco di un processo di sostanziale aggiornamento della tecnologia tessile potrebbe avviarsi facilmente, solo che ne ricorressero le condizioni di mutuo rinforzo lungo la filiera produttiva, fino ad un consumo evoluto e selettivo, come detto sopra. In realtà la ricerca, anche se non più fortemente sostenuta, non si è mai fermata, ma è rimasta confinata ai laboratori e ai prototipi accademici. Essa potrebbe prendere impulso anche dall'entrata in gioco di *outsiders* tecnologici, come si è parzialmente verificato nel caso della stampa *ink-jet*.

Va, per altro, ricordata una caratteristica che è propria del sistema delle imprese tessili italiane, attraverso le logiche di distretto. Esse non saranno in grado di sviluppare quel tipo di ricerca e sviluppo che può produrre veri salti nella "tecnologia di base". Tuttavia, sviluppano di continuo quelle "micro-innovazioni di processo" frutto di piccoli adattamenti *in house* capaci, poi, di

In conclusione, se è vero che l'attuale *trend* di graduale disimpegno "del" e "per" il Tessile europeo ha reso meno dinamico lo sviluppo di innovazioni sostanziali, è anche vero che permane in Italia, per ora, un terreno sufficientemente fertile per poter contribuire e, al contempo, beneficiare dell'eventuale innesco di un nuovo circolo virtuoso. Il *gap* tecnologico di cui si è detto (si veda lo Schema 3), da elemento di deficit strutturale potrebbe tradursi in un'opportunità di sviluppo, in termini di terreno da recuperare e di differenziale competitivo con il resto del mondo. Un terreno lungo cui far valere una nuova stagione di valorizzazione dei prodotti tessili e di abbigliamento, italiani ed europei.

Schema 3 - Domanda e offerta di tecnologia nel Tessile e Abbigliamento



7. Conseguenze economiche per le imprese

Torniamo a considerare le sole imprese di Nobile Tessile. Dopo aver considerato, anche solo velocemente, i cambiamenti strutturali in atto, vediamo le conseguenze economiche ad essi collegati.

L'evidente eccesso di offerta globale provoca, innanzitutto, sia una minor domanda relativa nei confronti dei produttori italiani (come si dice: "la torta è sempre più piccola"), sia un forte calmieramento dei prezzi verso il basso, per lo meno lungo la filiera produttiva.

Per inciso e a mo' di paradosso, il mercato potrebbe pagare dei forti premi a favore delle prestazioni istantanee. Ma ciò non avviene, se non in rari casi, e i motivi sono ancora d'ordine strutturale, riconducibili alla frammentazione del settore e all'esigua forza contrattuale delle imprese. Non è un caso, infatti, che quella che viene apprezzata come esecuzione tempestiva non sia che il frutto momentaneo di una capacità sottoutilizzata per carenza di ordinativi.

Tornando alla pressione competitiva dei paesi extra europei, va ricordato che essa potrà subire un ulteriore aumento con il 1 gennaio 2005, cioè con il termine della terza fase transitoria prevista dall'Uruguay Round. In pratica, con tale data risulteranno smantellati tutti i contingenti d'importazione verso l'Europa, con una conseguente maggiore disponibilità di prodotti a basso prezzo sui nostri mercati.

Le questioni ecologiche, inoltre, sono destinate ad avere ancora più peso nei conti economici delle imprese italiane ed europee. Questo perché la legislazione ambientale europea costringerà nuovi adeguamenti, sia nei processi che negli impianti, per esempio con l'entrata in vigore della direttiva ipcc-bat.

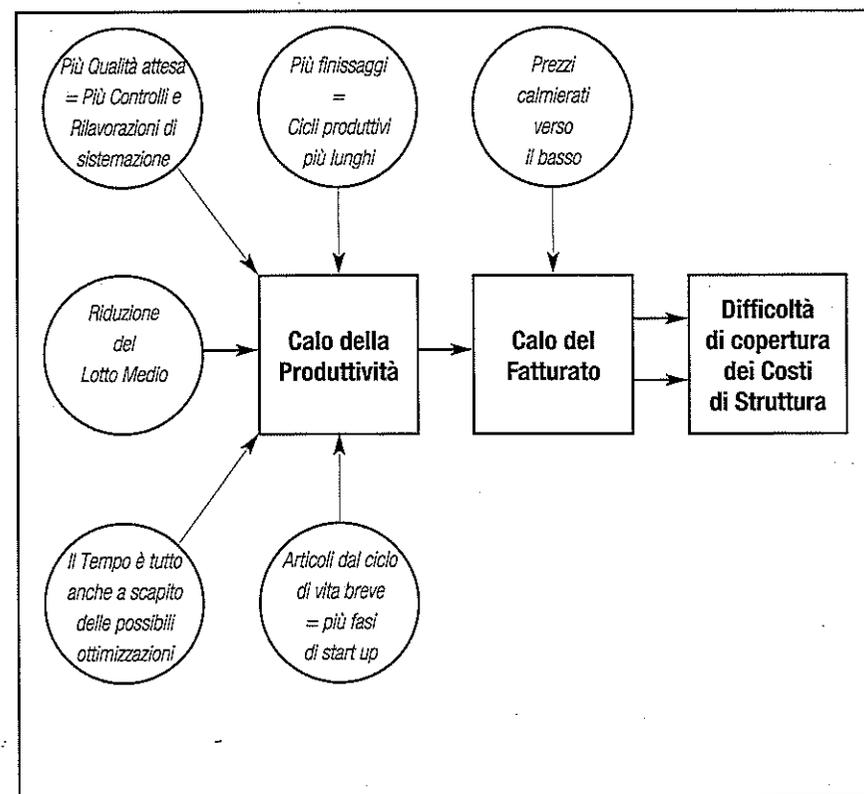
Infine, la ricerca di soddisfare le istanze della clientela, in termini di lotti piccoli, articoli sempre nuovi e lavorazioni più articolate, provoca un peggioramento della produttività aziendale a parità di fattori impiegati. Cioè

a dire che diminuiscono i volumi lavorati, spesso anche i fatturati, ma non i costi di produzione.

Proprio per far fronte alle maggiori attese di servizio e di resa qualitativa, infatti, v'è una tendenza alla crescita dei costi indiretti di produzione, come quelli di verifica intermedia alle specule e quelli di laboratorio, per le molte ricettazioni, prove e controlli.

In estrema sintesi, il progressivo deficit reddituale a cui si assiste in media all'interno del settore della Nobile Tessile deriva da una contrapposizione costi-ricavi dove nei primi è sempre più alta la componente indiretta e fissa, mentre i secondi vengono calmierati verso il basso, sia a causa delle esigenze particolari della clientela, con la relativa contrazione dei volumi, sia a causa dell'elevata concorrenza, in senso lato, o meglio, in senso "globale" (si veda, quale esemplificazione, lo Schema 4).

Schema 4 - La Gestione della domanda: cause ed effetti



8. Quali strategie

Dobbiamo distinguere due livelli: quello individuale, che riguarda le singole imprese, in termini di strategie aziendali, e quello collettivo, che riguarda il settore nel suo complesso e che si traduce in termini di politica industriale ad opera dei *policy maker*, su segnalazione e stimolo delle Associazioni di categoria.

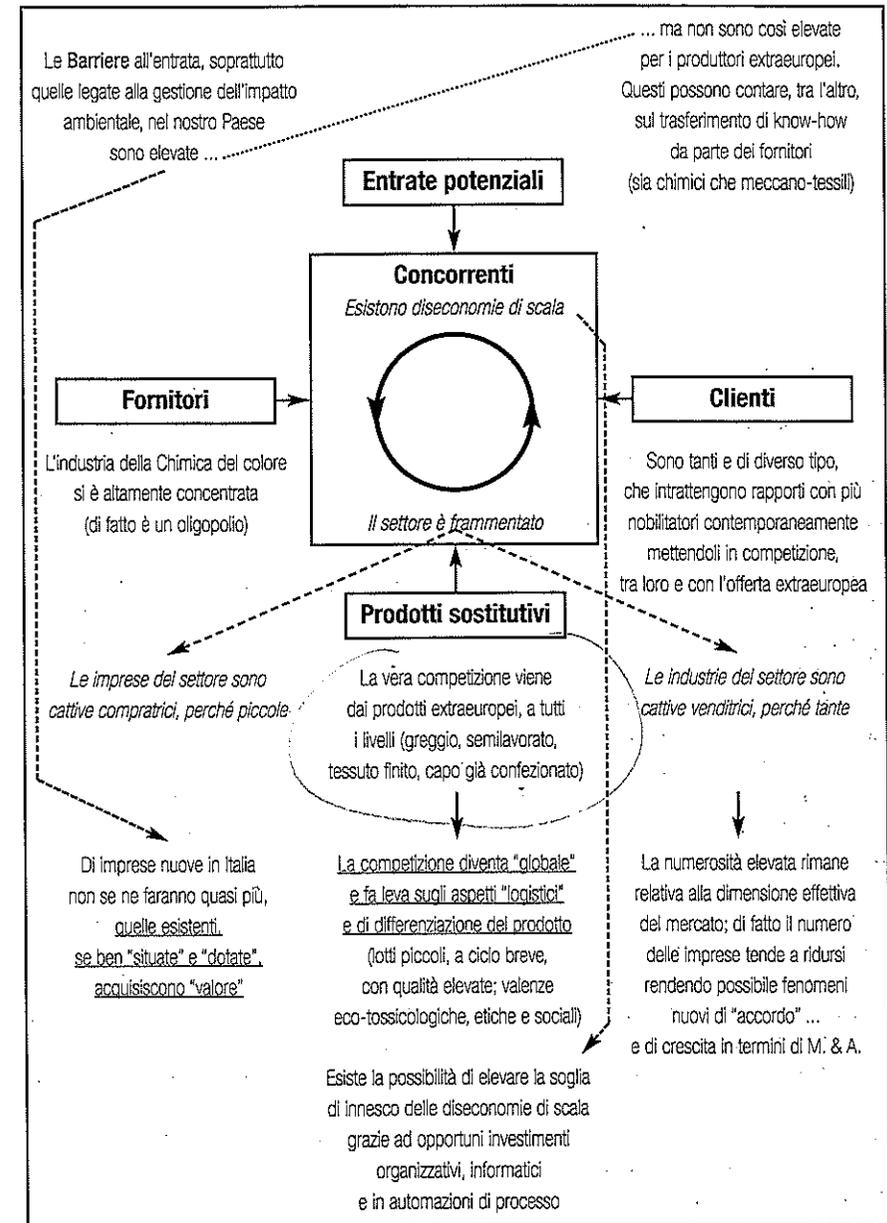
Partiamo dal primo livello, quello aziendale. Ciò, per orientare in modo pragmatico e in termini di coerenza "ascendente", dal particolare al generale, il secondo. Nella situazione attuale le strategie basate su interventi semplici, quelle che si concentrano su di una sola leva della gestione aziendale, tendono ad andare in cortocircuito.

Se tentassimo, ad esempio, di ridurre i costi indiretti e fissi, si potrebbe perdere di capacità di servizio o in ordine alle rese qualitative. Se volessimo, invece, aumentare genericamente tutti i prezzi, per aumentare i ricavi, oltre una certa soglia, e vista la relativa marginalità del singolo offerente, ci si troverebbe ben presto fuori mercato. Se, infine, volessimo aumentare i volumi produttivi ci troveremmo a dover far crescere la relativa capacità degli impianti tramite investimenti che rappresenterebbero, quale unico elemento certo, un ulteriore aumento dei costi fissi nel breve periodo^[27]. Lasciando scoperto il fianco ai rischi da microciclicità.

Resta aperto il fronte per una strategia più complessa che coinvolga, cioè, più elementi contemporaneamente. Questo, sia sul fronte dei costi, che dei ricavi e in maniera più coerente con i rischi e le opportunità che derivano da una corretta valutazione del clima competitivo, così come rappresentato nello Schema 5.

[27] I concetti qui richiamati sono stati meglio sviluppati in M. Tronconi e A. Bubbio, *I nostri Prezzi. Perché sono tutti sbagliati o quasi*, Tinctoria, 12 1999, ripubblicato in appendice al *Manuale di calcolo dei costi per le aziende tessili*, ATI - Centro Camillo Bussolanti LIUC, Pronotex, Milano, 2002.

Schema 5 - Il settore della Nobilitazione: il contesto competitivo attuale, le opportunità



Esso propone un'evoluzione di quello presentato in appendice per meglio illustrare il settore della Nobilitazione Tessile italiana, con riferimento ai modelli di analisi proposti da Michael Porter^[28].

Ovviamente, non esistono formule che vadano bene in tutti i casi. O per tutte le imprese. Nella costruzione del disegno strategico aziendale sarebbe opportuno, però, tenere presente i seguenti elementi:

- a) Quello che abbiamo definito come "cortocircuito" nel manovrare singole leve gestionali può corrispondere ad una situazione di "stallo", di strategia "a metà del guado", conseguente ad una rappresentazione imprecisa o non più attuale, sia delle condizioni di contorno che degli obiettivi da raggiungere. Situazione del tutto analoga può derivare dalla reiterazione di comportamenti vecchi, magari coronati da successo in passato, ma ora non più sufficienti, date le mutate condizioni dei mercati. Ne consegue un'indicazione operativa che può sembrare paradossale: occorre fare attenzione a che le soluzioni che sembrano più ovvie non siano le origini stesse del perdurare dei mali aziendali^[29].
- b) La considerazione che segue è intimamente legata a quella precedente. In un contesto di relazioni commerciali definibile come "ipercompetitivo", le vie di uscita potrebbero risultare da cambiamenti anche radicali negli approcci al mercato, destinati a modificare le regole della competizione. Il suggerire qualcosa di specifico, qui, risulta difficile e sarebbe oltremodo incauto. Per comprendere meglio tale indicazione, ormai assodata tra gli "aziendalisti", come segnalato in nota, si può procedere per analogia. In altra sede si è fatto il caso degli orologi "Swatch"^[30] tramutati da strumento per misurare il tempo in oggetti d'abbigliamento da indossare e cambiare col tempo. Quale ulteriore esempio si pensi alla "gomma da masticare". Il suo destino sarebbe risultato segnato presso una generazione di consumatori sempre più attenti agli aspetti dell'igiene dentale, non fosse stata messa in atto una forte "ristrutturazione" dell'immagine del prodotto: da pericolo per la salute, a strumento di igiene del cavo orale. Basti guardare gli slogan pubblicitari: l'invito non è a consumare "cicche" come dolciumi, ma per la pulizia dei denti e per tenere l'alito fresco. È solo un esempio e se ne potrebbero fare altri. Resta il concetto. Ristrutturare,

[28] In *La strategia competitiva*, edizione italiana, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.

[29] Questa indicazione è oggi una componente importante del "pensiero strategico-aziendalistico". Può risultare interessante notare che tale intuizione appartiene da molto più tempo al "pensiero strategico" in campo psico-terapeutico. Tutte queste considerazioni, del tipo: "quando la soluzione è il problema", si trovano molto ben sviluppate nei lavori della così detta "Scuola di Paolo Alto" di cui uno dei nomi più noti è Paul Watzlawick. Un testo fra tutti, del 1973: *Change. Sulla formazione dei problemi*.

[30] *Il made in Italy come qualità della vita* su Industria Tessile, V sett.-ott. 2000.

- modificare le associazioni concettuali e operative di ciò che facciamo^[31].
- c) La frammentazione del settore potrebbe risolversi attraverso fenomeni di accordo tra imprese o tramite la costituzione di "raggruppamenti". Occorre valutare una possibile ridefinizione delle dimensioni d'impresa, attualmente piccole, in media, per renderle più consone alla competizione globale pur secondo modalità che non riducano, bensì aumentino il grado di flessibilità operativa. Con ciò, si intende ribadire che la via d'uscita non stia, necessariamente, nelle "grandi dimensioni" delle unità produttive, bensì nel miglior sfruttamento di sinergie infra-aziendali (si veda lo Schema 6), raggiungibili per accordi di *joint-venture*, di "partenariato" o per *merger and acquisition* (M&A).
 - d) La conduzione dell'impresa si dovrebbe poggiare su di un sistema di rilevazioni contabili che consenta di valorizzare correttamente i servizi prestati. Come si diceva in un precedente scritto: "Lo sviluppo non può innescarsi che da un recupero di redditività. A sua volta, tale recupero non può essere ottenuto che da una politica dei prezzi più moderna e coerente con le mutate condizioni dei mercati. Prezzi orientati al servizio, più che alla materialità del prodotto. Calcolati sulla base di una contabilità per cliente e per centri di attività, più che per centri di costo"^[32]. Questa considerazione ha una valenza generale, per tutti i momenti produttivi del Tessile. Come si ricordava, vanno tenute in debito conto le varie trasformazioni intervenute (e di cui si è già detto): il rilievo dei lotti piccoli; l'alta variabilità; l'aumento delle fasi di messa a punto legate al moltiplicarsi di articoli con "ciclo di vita" breve; lo sviluppo di attività multifibra; eccetera. Tutte queste componenti hanno progressivamente diversificato la dinamica effettiva dei costi aziendali, rispetto alla rappresentazione statica e basata su grandi medie algebriche, che era possibile in condizioni operative "più omogenee". Come avveniva, appunto, in passato. Semplificando, le condizioni operative di un tempo consentivano di manovrare le leve gestionali sulla base di rappresentazioni contabili da "azienda mono-prodotto", o quasi. Ciò portava alla determinazione dei prezzi sulla base di calcoli a copertura "generica e generale". Continuando ad applicare i vecchi sistemi di calcolo si finisce col sovra-determinare i prezzi degli articoli più semplici da realizzare (sovra-assorbimento), andando, così, fuori mer-

[31] Questo ragionamento è alla base del lavoro di Richard D'Aveni, un esperto di strategia aziendale americano, che nel 1994 ha pubblicato, appunto, un lavoro dal titolo di "Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica". Anche in questo caso vi è una sostanziale uguaglianza con l'approccio psicoterapeutico sviluppato quasi vent'anni prima dalla Scuola di Paolo Alto. Questa sosteneva che i veri cambiamenti possono derivare solo da una "ristrutturazione cognitiva" del problema e del suo contesto.

[32] M. Tronconi e A. Bubbio, *I nostri Prezzi. Perché sono tutti sbagliati o quasi*, Tinctoria, 12 1999.

Schema 6 - Il settore della Nobilitazione: ipotesi di aggregazione, direttrici di sviluppo orizzontale

| Opzioni: | | | |
|---|------------------------------|---|----------------------|
| | A) Tra Simili ed Uguali | (ex concorrenti) | |
| | B) Tra Simili ma Diversi | (target di mercato differenti; per es. fibra diversa) | |
| Tutte le ipotesi vanno valutate sulla base delle Sinergie sfruttabili | | | |
| Funzioni | Ambiti specifici | Operatività / Sinergie | |
| | | (Tra vicini) | (Tra lontani) |
| Vendite | Nazionali | | Da valutarsi (*) |
| | Estero | | Centralizzate |
| Acquisti | Coloranti e Ausiliari | | Centralizzati |
| | Tessuti (eventuale) | | Centralizzati |
| | Impianti | | Centralizzati |
| Produzione | Produzione (**) | Più facili se ... | Più difficili se ... |
| | Manutenzione | Tot. Centralizzata | Parz. Centralizzata |
| | Controllo Qualità Intermedio | | Poco Centralizzabile |
| | Controllo Qualità Finale | | Centralizzabile |
| | Ricerca e Sviluppo | | |
| Personale | Attività di Laboratorio | Tot. Centralizzata | Parz. Centralizzata |
| | Impiantistica | | Centralizzata |
| | Studio nuovi articoli | | Centralizzata |
| Amministrazione | Direzione/Selezione | | Centralizzata |
| | Servizio paghe | | Out-Sourcing |
| | Forza Lavoro | | Parz. Centralizzata |
| | Contabilità Generale | | Centralizzata |
| | Gestione "Carico / Scarico" | | Parz. Centralizzata |
| | Assicurazioni | | Centralizzata |
| | Legge 626 | | Centralizzata |

(*) Può convenire mantenere un approccio "plurale" al mercato.

(**) Le varie fasi della Produzione sono gestibili attraverso servizi di specializzazione infragruppo.

- cato, "svendendo" quelli di effettivo maggior valore (e maggior costo)^[33].
- e) L'utilizzo dell'*information technology* costituisce non solo un'opportunità ma addirittura una necessità per le imprese del settore^[34]. Questo, nella misura in cui si intenda meglio catturare la valenza logistica e strategica del "produrre qui", rispetto al "produrre altrove". Siamo nell'ambito delle "tecnologie al contorno", ma con un impatto da innovazione sostanziale nella "tecnologia di base". Per lo meno per i suoi riflessi culturali e organizzativi, ma anche finanziari^[35]. Risulta evidente che il cammino su questo sentiero di sviluppo possa risultare mutuamente rafforzato da logiche di "raggruppamento" indicate al precedente punto c).
- f) Molti di quelli che oggi vengono percepiti come "vincoli" potrebbero essere gestiti in modo da promuovere l'eccellenza delle produzioni italiane. Per esempio, la gestione dell'impatto ambientale da semplice costo potrebbe trasformarsi in un *plus distintivo* riconosciuto e preteso dal consumatore finale. Si tratta, allora, di investire in comunicazione; cosa da farsi sia singolarmente, per esempio tramite siti internet aziendali che mettano in risalto le politiche ecologiche aziendali, sia tramite il sistema associativo, col supporto anche finanziario del Governo nazionale e della Comunità Europea.

[33] Questi concetti sono stati trattati oltre che nell'articolo citato nella precedente nota, anche nella prefazione al *Manuale di Calcolo dei Costi per le Aziende Tessili* in ottica Activity Based Costing, a cura dell'Associazione Tessile Italiana, col contributo dei Centro Camillo Bussolati della LIUC di Castellanza. "Si assiste, a volte, a trattative di prezzo al ribasso, che sembrano senza fondo. Alla base può esservi un errore concettuale; la convinzione che sia meglio produrre "svendendo", piuttosto che non-produrre, sostenendo tutti i costi fissi d'impianto e generali. Questo ragionamento è corretto solo se il prezzo copre almeno il costo variabile di produzione (costo delle materie prime, es. coloranti ed ausiliari, della mano d'opera diretta e dei servomezzi). Altrimenti succede che, non solo si rimane con una perdita pari a tutti i costi fissi, come a non aver prodotto, ma in più con la parte di costo variabile non coperta dal prezzo, moltiplicata per la quantità prodotta. Le supposte "economie di scala" si trasformano nel loro opposto, con una perdita complessiva tanto più grande quanto più si produce. In pratica:

Se: $\text{Prezzo} < \text{Costo Variabile Unitario}$

allora: $\text{Perdita} = \text{Costi fissi} + \text{Quantità prodotta} \times (\text{Costo Variabile Unitario} - \text{Prezzo})$

Qualcuno potrà osservare che ci sono anche altri motivi per "produrre ad ogni costo". Ma questo è il punto. Vogliamo competere per produrre reddito? Per autofinanziare lo sviluppo? O accettiamo di navigare a vista, in una sorta di "delirio di grazia"?

[34] Concetti sviluppati in: M. Tronconi e F. M. Marchetti, *E-manufacturing e Nobilitazione Tessile*, *Tintoria*, 3/2001.

[35] *Ibidem*. "È facile intuire l'importanza delle nuove tecnologie informatiche, ma quando si tratta di sottoscrivere impegni di spesa per qualche centinaio di milioni l'anno, magari per qualche anno, ci si accorge della notevole differenza rispetto al passato. (...) Rispetto agli investimenti più tradizionali in macchinari, manca, innanzitutto, la materialità del bene, che costituisce in sé un valore e una garanzia. Lì dove si ha a che fare comunque con elementi materiali, il c.d. hardware, il rischio di obsolescenza è così elevato da aumentare la percezione del rischio, invece che diminuirlo".

9. L'ecologia del prodotto tessile: tra vincolo e opportunità

Il discorso legato alla gestione dell'impatto ambientale delle produzioni tessili, insieme a quello, strettamente connesso, riguardante gli aspetti tossicologici, costituisce una problematica di rilievo. Tale da meritare un'analisi più dettagliata.

Queste problematiche riguardano soprattutto, ma non esclusivamente, la fase dei trattamenti ad umido, quindi principalmente la Nobilitazione Tessile. Come si è appena detto, esse costituiscono dei vincoli, perché danno luogo a costi non evitabili, di cui viene impedita la relativa "esternalizzazione". Ma rappresentano, allo stesso tempo, delle opportunità.

9a. Il caso dell'acqua

Consideriamo, innanzitutto, i vincoli. Per quanto riguarda le disposizioni legislative già in vigore si può citare il caso dell'acqua e delle emissioni gassose. Tali provvedimenti riguardano la qualità dei reflui restituiti all'ambiente esterno, a seguito dei cicli produttivi. Il fermo divieto al superamento di certi limiti tabellari, con espresso riferimento ad alcune sostanze o a certe reazioni chimiche, ha comportato l'abbandono di alcuni prodotti chimici, così come di taluni trattamenti, in quanto danno origine a reflui difficilmente depurabili. Indirettamente si è avuto un benefico effetto, sia dal punto di vista dell'ambiente di lavoro, che degli aspetti tossicologici connessi alla presenza di sostanze eventualmente bio-disponibili sui tessuti nobilitati. Il rovescio della medaglia è rappresentato dai più alti costi di processo, se confrontati col passato ante-regolamentazione, oppure coi *competitors* del presente, che non devono sottostare a simili disposizioni. Non solo i trattamenti costano di più, in ragione dei prodotti chimici più raffinati e costosi, ma anche l'acqua, che è il supporto indispensabile della quasi totalità dei processi di nobilitazio-

ne, vede modificata radicalmente la sua connotazione di risorsa di base, di vasta disponibilità, largo impiego e basso costo.

L'acqua è divenuta un elemento di costo estremamente significativo, in tutti i sensi, come si precisa nelle tabelle sottostanti, tenendo anche presente che i costi ad essa connessi, emungimento, pretrattamento, depurazione dei reflui, hanno inciso complessivamente per il 3%, in media, sui fatturati delle imprese di Nobilitazione Tessile italiane, nel biennio 1999-2000 (rielaborazioni su banca dati ATI).

Tabella 7 - Il Costo dell'acqua industriale, in € al m³, tra il 1999 e il 2000 per le imprese Tessili

| Costo Medio | Italia | Germania | Francia | Olanda | Belgio | Spagna | Media | % |
|--------------------------|--------|----------|---------|--------|--------|--------|-------|------|
| Approvvigionamento | 0,17 | 0,50 | 0,10 | 0,40 | 0,35 | 1,20 | 0,45 | 35% |
| Depurazione | 0,95 | 1,18 | 0,40 | 0,86 | 1,20 | 0,45 | 0,84 | 65% |
| Totale al m ³ | 1,12 | 1,68 | 0,50 | 1,26 | 1,55 | 1,65 | 1,29 | 100% |

Fonti: Stime elaborate su documenti CRIET (1999) ed Euratex (Environment n. 29/2001)

Tabella 8 - Fonti di approvvigionamento dell'acqua industriale, in % tra il 1999 e il 2000, per le imprese Tessili

| Tipologia di fonte | Italia | Germania | Francia | Olanda | Belgio | Spagna | Media |
|----------------------------------|--------|----------|---------|--------|--------|--------|-------|
| Dal Sottosuolo (pozzi artesiani) | 49% | 90% | 0% | 52% | 77% | 80% | 58% |
| Da Superficie (es. fiumi, laghi) | 24% | 10% | 90% | 48% | 17% | 5% | 32% |
| Altro (es. acquedotti cittadini) | 27% | 0% | 10% | 0% | 6% | 15% | 10% |

Fonti: Stime elaborate su documenti CRIET (1999) ed Euratex (Environment n. 29/2001)

I valori indicati nelle tabelle testé riportate sono meramente indicativi. Questo, non tanto perché non esistano statistiche in merito, quanto perché sono moltissime le variabili coinvolte. Per esempio, il fatto che la responsabilità per la definizione del prezzo dell'acqua possa dipendere, a seconda dei casi, da autorità nazionali, regionali o locali. Oltre a ciò, si inserisce la varietà delle fonti di approvvigionamento, in funzione delle quali può cambiare il costo per l'impresa, nonché al mix di interventi relativi alla depurazione delle acque reflue. Tutto ciò porta Euratex ad osservare che "il costo dell'acqua per le imprese tessili varia di più all'interno di ogni singolo paese che, in media, tra i paesi membri della comunità europea"^[36]. Ciò nonostante, si ricorda che l'articolo 9 del *Water Framework Directive* (WFD 2000/60EC) sancisce che entro il 2010 ogni paese aderente alla Comunità dovrà garantire che al proprio interno

[36] Circolare Euratex Environment n. 29/2001 del 22/06/2001: Water Pricing Document.

siano in vigore dei prezzi per l'utilizzo dell'acqua in grado di coprire tutti i costi connessi: emungimento, collettamento, distribuzione, depurazione. Senza imporre un prezzo uguale per tutti si dovrebbe, per questa via, ottenere una maggiore omogeneità all'interno del Mercato Comune; pur se il raggiungimento di tale obiettivo è condizionato dall'oggettiva disponibilità dell'acqua, che dipende da elementi naturali, idrogeologici e climatici, che possono essere molto diversi da zona a zona. Per gli Italiani ciò dovrebbe ricordare i buoni propositi della c.d. Legge Galli, la n. 36 del 05/01/94, che istituiva il "servizio idrico integrato", la cui mappatura ed organizzazione era demandato alle Regioni, facendo della "tariffa" dell'acqua l'elemento "quasi magico" di recupero dei costi "passati, presenti e futuri".

Comunque la si voglia vedere e comunque la si ottenga e la si riconsegna all'ambiente, l'acqua è destinata a costare sempre di più. L'industria Tessile, nel bene e nel male, è strettamente legata alle vicende dell'acqua. Senza acqua o con un'acqua di cattiva qualità, non si può tingere. Questo spiega, ad esempio, perché non ci siano tintorie, o ve ne siano poche, in alcune zone. Nel sud d'Italia, come in Tunisia, o in Marocco. La gestione del "ciclo dell'acqua" costituisce, addirittura, uno dei principali *value drivers* delle imprese di Nobilitazione (Schema 7). Questo fatto ci riporta a considerare l'ambivalenza dell'ecologia nel Tessile. Restando al caso dell'acqua: il suo sempre maggior

Schema 7 - Value Drivers tipici delle Imprese di Nobilitazione Tessile

| | |
|-----|--|
| a) | <i>Know-How</i> |
| a1) | Incorporato nel Personale (a qualsiasi livello) |
| a2) | Incorporato negli Impianti (ai di là dell'offerta standard dei fornitori) |
| b) | <i>Disponibilità delle risorse di Base</i> |
| b1) | Approvvigionamento Idrico e qualità dell'acqua (eventuale pre-trattamento) |
| b2) | Approvvigionamento Servomezzi (Gas; Energia elettrica; eventuale "cogenerazione") |
| c) | <i>Gestione dell'Impatto ambientale</i> |
| c1) | Localizzazione (lontananza dai centri abitati e disponibilità di aree per crescita). (Per problemi di inquinamento acustico, olfattivo e congestione traffico) |
| c2) | Controllo del processo depurativo dei reflui liquidi (es. dotazione autonoma dell'impianto di depurazione) |
| c3) | Certificazione EMAS o ISO 14000 |
| d) | <i>Gestione della Logistica e della Qualità</i> |
| d1) | Dotazione di sistemi informatici per tracciamento e programmazione |
| d2) | Dotazione di un Sistema di Gestione della Qualità (UNI EN ISO 9001:2000) e relativa Certificazione |

Gestione del "Ciclo dell'Acqua"

costo, insieme alla forte necessità di essa, ne fa un elemento di vincolo. Così come un "vincolo" alla crescita di breve periodo è rappresentato dalla "capacità depurativa" necessaria, con i suoi limiti chimico-fisici d'impianto. D'altra parte, la disponibilità oggettiva di acqua, insieme all'accresciuta capacità "di farne tesoro", cioè di usarla in modo "efficace ed efficiente", costituisce una opportunità. Nel senso, prima di tutto, che il prodotto tessile europeo può vantare un minor dispendio di risorsa primaria. L'acqua, infatti, oltre ad essere utilizzata in ottica di risparmio (anche energetico), viene "depurata", dopo l'uso, quindi restituita all'ambiente (in forma liquida, al netto di un 5-10% di perdite in evaporazione, che quindi torna all'ambiente in forma gassosa).

9b. Tra ippc e bat

Per approfondire meglio l'ambivalenza in discorso bisogna considerare, anche, le nuove normative (alcune ancora in corso di redazione) a livello Comunitario. Alcune di esse sono state pensate in termini generali e coinvolgono solo per alcuni aspetti il settore della Nobilitazione Tessile. È il caso, ad esempio, del "libro bianco" (COM 2001/88) delle sostanze chimiche, che è destinato a mettere progressivamente al bando certe sostanze, anche sulla base del "principio di precauzione".

Vi sono normative, invece, che fanno riferimento specifico al settore. È il caso, per esempio, della direttiva 2002/61/CE per il bando degli azocoloranti in grado di rilasciare alcune ammine aromatiche, riconosciute come cancerogene. Come si evince dalla stessa rubricazione della direttiva, essa è stata emanata nel corso del 2002 (a luglio, con pubblicazione sulla GUCE il 11/09/02), cioè ben sette anni dopo l'analoga normativa tedesca del 1995.

Ma la direttiva che è destinata a rivoluzionare il settore della Nobilitazione Tessile, italiana ed europea, deriva dalla coniugazione di due sigle: ippc e bat. La prima, tradotta dall'inglese, sta per *prevenzione e riduzione integrate dell'inquinamento*, la seconda, invece, per *migliori tecniche disponibili*. Tali traduzioni derivano dal recepimento della direttiva 96/61/CE nell'ordinamento nazionale, già avvenuto con il DL 4 agosto 1999, n. 372. In estrema sintesi, la così detta "autorizzazione integrata ambientale", per l'esercizio dell'attività produttiva, verrà concessa solo a chi dimostrerà di impiegare le migliori tecnologie disponibili descritte, con un notevole grado di dettaglio, in un'apposita appendice della norma stessa (in corso di redazione nel 2002) con valore di regolamento comunitario (quindi immediatamente applicabile a tutte le imprese europee).

La filosofia sottostante a questo tipo di norma segna il passaggio dal semplice "comando e controllo" (*command and control*), che in passato consentiva ogni tipo di produzione, purché in grado di depurare i propri reflui, al principio di "prevenzione e controllo" (*prevention and control*). Con l'adozione di tale

principio il baricentro si sposta all'indietro, sulle attività di prevenzione; ci si preoccupa di limitare gli inquinanti sin dalla loro formazione o presenza, nel corso dei singoli atti produttivi. Ciò, con l'intento di rendere ancora più sicuri ed efficienti i processi depurativi, i quali devono comunque sottostare ai regimi tabellari preesistenti. L'accento più innovativo va, però, posto sul concetto di "integrato", presente nella sigla *ippc*, che spinge a ricercare il miglior bilanciamento possibile, secondo, appunto, le migliori tecniche disponibili, sia tra tipo di inquinanti (solidi, liquidi o gassosi), che nel consumo di tutte le risorse impiegate. In pratica, non ha senso valutare positivamente un impianto che produce e depura poco refluo liquido, se poi libera in atmosfera molte emissioni gassose incontrollate. Allo stesso modo, non ha molto senso migliorare un parametro a scapito di un altro. Per esempio, è noto che si potrebbe ottenere una migliore decolorazione del refluo liquido depurato, tramite l'ozonizzazione. Ciò comporta, però, un ulteriore apporto di energia, la cui maggior produzione e consumo è fonte di maggior inquinamento, anche se in un sito produttivo diverso da quello di utilizzo. Il concetto di "prevenzione integrata", si sviluppa, idealmente, con riferimento a tutto l'ambiente: senza limitazioni spaziali tra "qui" e "altrove". Il "danno ambientale" è tale ovunque esso si perpetri ed ha la particolarità di "ripercotersi" in una catena di "cause ed effetti", che comportano una riduzione di "risorse scarse e non rinnovabili" che pesa sul destino di tutti. Non solo di alcuni.

Questa norma così innovativa in Europa ha avuto pieno effetto, per ora (2002), solo in tre settori per i quali si sono più celermente predisposti i regolamenti attuativi, contenenti la precisazione delle relative *bat*. Essi sono: il settore della carta, quello della produzione di cemento e quello dei metalli non ferrosi. Si tratta di settori strutturalmente molto diversi da quello della Nobilitazione Tessile, sia per dimensione media delle imprese, che per il tipo di processo realizzato, molto più lineare e standardizzato. Non è un caso che data l'estrema complessità del settore della Nobilitazione Tessile, la relativa normativa attuativa sia in corso di discussione e definizione fin dal lontano 1994. Prima ancora, cioè, che venisse emanata la Direttiva generale.

Un recente studio, promosso dalla Commissione europea (DG Enterprise) per valutare l'impatto della nuova normativa sui settori industriali interessati (IPTS project), ha sottolineato la necessità di una certa cautela nel forzare le imprese ad adeguarsi alla norma in tempi eccessivamente ristretti. Si sottolinea che chi ha già raggiunto certi standard elevati può contare su di una buona capacità di reddito di medio periodo. Il problema è per i tanti adeguamenti impiantistici che si potrebbero rendere necessari, coi relativi maggiori costi di periodo, rispetto ai *competitors* internazionali. I rischi a cui si fa riferimento implicito, qui, non sono insiti alla norma, in sé, quanto alla complessità interpretativa, sul piano pratico e applicativo, in considerazione della notevole

varietà di tecnologie e di metodi produttivi presenti nel settore, in funzione della fibra da trattare, del tipo di supporto e della destinazione d'uso.

Ancora una volta, però, insieme ai vincoli, ritroviamo gli elementi di opportunità. Nella bozza di regolamento attuativo in corso di discussione (primi mesi 2002), per la prima volta ci si accorge, in termini istituzionali^[37], dell'importanza del carico inquinante già contenuto sul "substrato tessile greggio". Ci si è accorti, cioè, che la Nobilitazione Tessile funge da "depuratore di sistema", sostenendo costi "esternalizzati" da altri. Ne viene la necessità di una "prevenzione dell'inquinamento" che si snodi lungo tutta la filiera produttiva, anche grazie a maggiori controlli "a monte" e ad un clima di maggior informazione e collaborazione di tutti gli attori coinvolti. L'unico difetto, qui, è che il carattere cogente della norma si applica, per ora, solo ai nobilitatori, i quali saranno tenuti a pretendere (per esempio, di conoscere in modo analitico le caratteristiche delle bozzime presenti sui tessuti greggi), senza che fornitori o clienti siano tenuti a rispondere.

Si inserisce qui l'aspetto pragmatico e "politico" di tutto il discorso. Nel senso che per cogliere le opportunità legate agli aspetti eco-tossicologici delle produzioni e dei prodotti tessili, italiani e europei, occorre un "concerto d'intenti" al plurale che qualcuno si deve prendere la briga di "orchestrare".

Non basta che si faccia una legge e che si imponga di osservarla "per il bene comune". L'aforisma *ignorantia iuris non excusat*, che ricorda la presunzione di conoscenza, da parte di tutti, delle norme regolarmente entrate in vigore nell'ordinamento, non deve essere sottolineato solo in fase repressiva. Deve trasformarsi in "sprone promozionale". Non basta informare chi deve ottemperare alla legge; occorre informare anche chi è salvaguardato da essa: i consumatori, i lavoratori, tutti i cittadini. Informarli di come la legge venga osservata e dei risvolti positivi per tutti.

Diversamente, si continuerà a rimanere preda di un effetto "alone", sulla scorta dell'informazione dei *mass media*, i quali, per fare *audience*, sono portati a dar risalto ai soli "fatti patologici". Così, siccome i telegiornali parlano di un'impresa scoperta a inquinare, l'immaginario collettivo resta impressionato da una rapida associazione estensiva: tutta l'industria inquina. Si rimane, così, "cornuti e mazziati" perché i prodotti autoctoni costano di più, mentre si finisce col preferire ad essi quelli di basso prezzo, realizzati da chi, magari, ha inquinato davvero. O ha usato processi e prodotti chimici più economici, ma pericolosi per la salute.

[37] In realtà, non è proprio così, se si considera che alcuni paesi europei hanno lungamente dibattuto sull'opportunità di istituire la c.d. "legge del primo lavaggio", per cui la responsabilità delle sostanze rilasciate al primo lavaggio, anche industriale, di un manufatto tessile, sarebbero da ricondursi a chi lo ha trattato in precedenza.

9c. Le magliette del Borussia Dortmund

Che non si stia parlando di un falso problema, anche se, come vedremo non si deve fare di tutte le erbe un fascio, è dimostrato da alcune notizie riportate proprio dai media.

Il giornale *La Repubblica* del 7 luglio 2000 riportava la notizia, apparsa anche su altre testate, secondo cui sulle divise Nike del Borussia Dortmund, tra cui quelle commercializzate per il grande pubblico, era stata riscontrata la presenza di TBT (*tributyltin*)^[38]. Su *Il Giornale* del 29 agosto 2001 appariva, invece, la notizia secondo cui la "Levi Strauss & Co" aveva volontariamente ritirato dal mercato europeo i jeans della linea "Glossy Finish", a causa di problemi irritativi della pelle. Nel 1994 la televisione svedese, nel corso del programma *Plus*, diede risalto ad una ricerca commissionata all'istituto IFP (Research Institute for Fibre and Polymer Technology), basata sull'analisi di 10 differenti pantaloni jeans: 5 blue e 5 black. Lo scopo principale era quello di controllare se vi fosse una correlazione tra livello qualitativo del manufatto e il suo prezzo di mercato. Dalla ricerca emerse che tale correlazione era inesistente, per lo meno nel caso dei jeans. Ma il fatto più eclatante fu la scoperta che uno dei capi considerati, pur di marca, era stato tinto con coloranti benzidini il cui uso è vietato in tutta l'Europa occidentale dai primi anni Settanta. Da quando, cioè, se ne individuò il carattere cancerogeno. Subito la marca produttrice si prodigò a segnalare che la tintura del tessuto con cui erano stati confezionati i jeans non era avvenuta in Europa occidentale e che, in seguito, avrebbe optato per realizzare la tintura in Italia.

Sono relativamente pochi i casi di indagini condotte sui capi confezionati reperibili sul mercato, per verificarne la compatibilità eco-tossicologica o la conformità ai requisiti di legge e a quelli espressamente dichiarati. Una delle iniziative più recenti, in questo senso, è stata avviata dal Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento spa di Busto Arsizio (Centrocot), su incarico della CCIAA di Varese, col sostegno esterno dell'Associazione Tessile Italiana. Tutto ciò nell'ambito di un progetto denominato *Globalizzazione Sostenibile* (a questo proposito si veda l'apposita Appendice tematica II).

A seguito delle analisi a campione effettuate nella prima fase del progetto, sono emerse alcune evidenze di rilievo.

Innanzitutto, il fatto che non risulti possibile distinguere i prodotti importati, cioè realizzati fuori dell'Europa, da quelli realizzati, per esempio, interamente in Italia. Più precisamente, tra i prodotti tessili e d'abbigliamento di fascia media acquistabili presso la Grande Distribuzione Organizzata

(GDO), ve ne sono alcuni con una chiara indicazione di provenienza estera (prodotti importati). Si tratta del 25%, circa, del campione considerato. Nel 44% dei casi, invece, non vi è alcuna indicazione di provenienza; mentre nel 31% risulta la dicitura *made in Italy*. Anche in quest'ultimo caso, però, non si può avere certezza alcuna, trattandosi di un'indicazione d'origine con valenza più di tipo commerciale, che sostanziale. Sotto la medesima dicitura, infatti, possono risultare commercializzati sia i prodotti ideati e realizzati interamente in Italia (per esempio, filatura, tessitura, nobilitazione, confezione), che quelli realizzati solo in parte nel nostro paese. Questo fatto rende pressoché impossibile correlare i dati di qualità e conformità, con l'origine effettiva dei prodotti.

In termini di parziale eccezione a ciò può essere considerata l'indagine parallela, effettuata come elemento di controllo dei dati del campione principale. Essa si è svolta su articoli reperiti direttamente presso imprese produttrici italiane, anche se non sotto lo stretto vincolo del "totalmente prodotto in Italia", e ha riguardato, prevalentemente, tessuti nobilitati, ma non ancora confezionati per il loro utilizzo finale.

I parametri di riferimento per i controlli hanno preso spunto dalle prescrizioni legislative, in materia di dichiarazione della composizione e della manutenzione (tramite apposita etichettatura), e hanno poi coinvolto sia la qualità prestazionale dei prodotti, che quella eco-tossicologica. Tutto ciò considerando, oltre alle norme eventualmente esistenti, anche una sorta di livello minimo di accettabilità, sulla base della "buona tecnica".

I risultati emersi sono, da una parte deludenti, dall'altra sorprendenti.

Se si considera, infatti, quanti capi soddisfino contemporaneamente tutti i requisiti definiti per la valutazione, si scopre che la percentuale di conformità complessiva è molto bassa, cioè del 12%, circa. Se, invece, si fa un'analisi puntuale, cioè per singolo requisito, si rileva che la maggior parte dei campioni si attesta sempre su valori di conformità accettabile. L'apparente contraddizione è dovuta al fatto che sono molti i casi di capi con risultati buoni rispetto a certi requisiti, ma non buoni rispetto ad altri. Per esempio, è risultato discretamente elevato il grado di non conformità in materia di etichettatura di composizione fibrosa e di manutenzione del capo. Nonostante sul tema esista una prescrizione normativa, si è rilevata un'incidenza del 38%, circa, di dichiarazioni inesatte. Considerato il fatto che nel campione di controllo, proveniente direttamente dalle aziende produttrici, questo aspetto è più contenuto, si può ritenere che piuttosto che un intento fraudolento operi, al riguardo, una sorta di cattiva conoscenza della tematica, da parte degli attori finali della filiera.

Sulla questione assai più spinosa dei requisiti eco-tossicologici è emerso che il grado di non conformità è molto contenuto. Per esempio, tutti i capi appartenenti al campione principale, così come in quello di controllo, sono risultati negativi alla presenza di TBT e di DBT. Altrettanto dicasi per la pre-

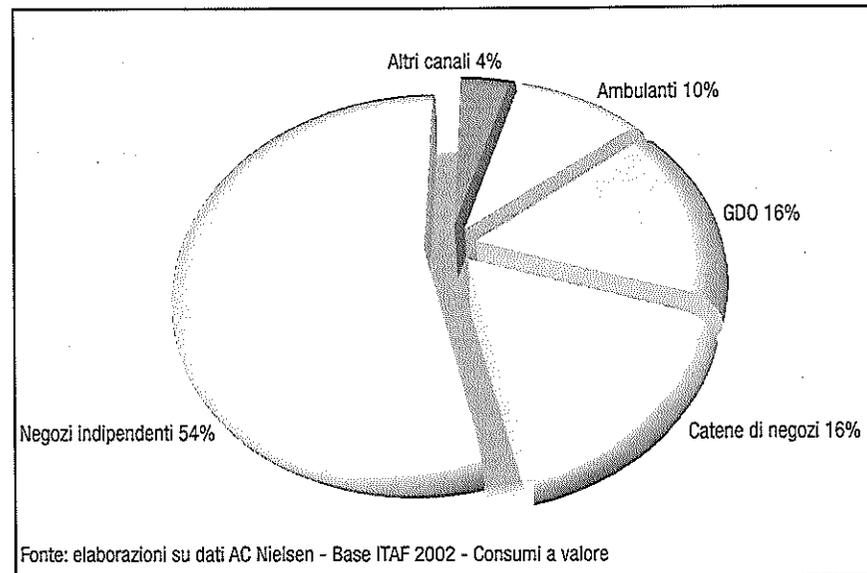
[38] "Si tratta di composti organometallici il cui elemento caratterizzante è lo stagno, mentre la frazione organica è variabile e prevede diversi gruppi alifatici e non". Baldini E. *I composti organostannici*, Tinctoria.

senza di metalli pesanti estraibili, come Cromo totale e Rame. Al controllo, invece, delle Ammine Aromatiche cancerogene rilasciabili è emersa una positività del 6,5% dei capi dichiaratamente importati.

Non va, però, dimenticato il fatto che il campione considerato riguarda la sola GDO, con riferimento ai prodotti di fascia media. Si può supporre che operi un certo filtro messo in atto da questo canale di vendita, proprio sul fronte dei requisiti eco-tossicologici. Questo, anche se tale tipo di controllo non appare in termini di indicazione chiara al consumatore. Né va dimenticato come il *target* di mercato, di fascia media di prezzo, richiami implicitamente certe caratteristiche catturate dal campione analizzato. Per esempio, il fatto che vi sia un certo affollamento dei prodotti importati, di minor costo relativo, rispetto a quelli fatti in Italia. Per altro, il fatto che il *made in Italy* in questione, sia quello più simile al prodotto importato, per qualità, prezzo e modalità realizzative.

Non sono stati considerati, per lo meno finora, gli altri canali di vendita al dettaglio: quello dei negozi indipendenti e delle *boutique*, le catene di negozi, nonché gli ambulanti, che rappresentano da soli il 10% degli acquisti di capi d'abbigliamento, soprattutto di fascia economica. Per una ripartizione più precisa della distribuzione nell'abbigliamento, in Italia, si veda il Grafico 3. Da tale grafico appare chiaramente come il problema in questione debba confrontarsi, anche, con la forte presenza di negozi indipendenti, pari a circa il 54% del totale. Questi

Grafico 3 - La distribuzione nell'Abbigliamento in Italia



sono, senz'altro, i più sensibili ad offrire la fascia alta dei prodotti, ma sono anche i meno attrezzati, strutturalmente, per svolgere le valutazioni del caso. Potrebbe riuscire più difficile, per loro, interpretare il ruolo di garanti verso i consumatori, così come sembra già capace di fare, oggi, la GDO. Con ciò, non si vuole esaltare gli uni, a scapito degli altri, bensì sollecitare la ricerca di strumenti di promozione dei prodotti che siano fruibili da parte di tutti i canali di vendita, senza costituire un costo aggiuntivo, né per i produttori, né per i consumatori.

Tornando alla valutazione dei dati emersi dalla prima fase della ricerca condotta da Centrocot, si deve comunque osservare come, allo stato attuale, una buona fascia dei prodotti tessili e di abbigliamento offerti al consumo, senza che sia possibile, purtroppo, distinguerne esattamente la provenienza, siano sufficientemente conformi ai requisiti eco-tossicologici europei. L'aspetto ecologico qui richiamato si riferisce a quello intrinseco del prodotto, cioè al fatto che esso non costituisca di per sé una fonte di inquinamento, tramite il possibile rilascio di sostanze pericolose. Non si può sapere, invece, dall'analisi dello stesso, se anche le condizioni produttive siano state svolte nel pieno rispetto dell'ambiente, sostenendone i relativi costi. Un tessuto, per esempio, potrebbe benissimo essere stato tinto con coloranti non cancerogeni, ma senza che i relativi reflui siano stati depurati, prima di restituirli all'ambiente circostante.

Ad ogni modo, l'osservazione empirica testé fatta è coerente con quel livellamento verso l'alto delle *performance* produttive a livello mondiale, rilevato nel Capitolo 6, conseguente al trasferimento di *know-how* produttosi per tramite dell'industria meccano tessile e di quella dei coloranti. Si può supporre che questo processo abbia sortito i propri effetti a partire da questi ultimi anni, e che i relativi risultati approdino sui nostri mercati sulla base della capacità di approvvigionamento e di filtro di alcuni canali di vendita.

Tutto ciò, però, non assicura sul fatto che tutti i prodotti che vengono importati siano stati realizzati con gli stessi criteri di tutela dell'ambiente, in generale, nonché di quello di lavoro. Tanto meno ci assicura sul rispetto degli altri aspetti sociali.

Resta, per ciò, il fatto che i prodotti realizzati interamente in Italia o nel resto dell'Europa subiscono tutta una serie di controlli, essenzialmente sulla produzione, con evidenti riflessi positivi sul prodotto, che consente una certa tranquillità in senso lato. Cioè: per l'ambiente, in generale; per quello di lavoro e i lavoratori, nonché, in fine, per i consumatori. Peccato che tutto questo non si trasformi in un messaggio chiaro, capace di avviare un circolo virtuoso a favore di tutti. Peccato, cioè, che il maggior valore eco-tossicologico e sociale comunque incorporato dai prodotti lavorati da noi debba essere svilito da un mercato "non informato" e che, proprio per ciò, premia la maggior economicità di chi inquina, di chi impiega maestranze non protette. In pratica: di chi fa leva sul "dumping sociale ed ambientale".

Non si può dire, tra l'altro, che normative analoghe a quelle italiane ed europee non esistano anche in alcuni paesi di nuova industrializzazione. Solo che in molti di questi casi, pur a fronte del dettato normativo, non vengono attuati i controlli. Manca, cioè, la vigilanza e l'intervento sanzionatorio. Ciò, con la paradossale eccezione delle dogane, dove queste normative vengono utilizzate nell'ambito di vere e proprie barriere non tariffarie^[39].

Tornando alle normative europee, vanno sottolineati due aspetti. Alcune norme con riferimento specificatamente ai prodotti tessili, per esempio in termini di presenze massime accettabili di certe sostanze, come la formaldeide, sono ancora da disegnare in termini comunitari. Nella realtà quotidiana, visti anche i limiti già esistenti all'utilizzo di certe sostanze nei processi produttivi, è invalsa l'accettazione dei parametri più restrittivi, a livello internazionale, alla stregua di regolamenti normativi *de facto*. Come nel caso, appunto, della formaldeide, per cui viene fatto riferimento alla più stringente normativa giapponese. Questa parziale assenza di riferimenti normativi europei, che come visto non lascia sproteggere il consumatore, non deve spingere alla rincorsa di un quadro normativo sganciato dalle reali condizioni operative attuali. Non deve, cioè, rappresentare l'occasione per l'ulteriore restrizione dei livelli ammissibili. Si deve ricordare, infatti, che il lavoro maggiore lo si è già fatto, come si è più volte precisato. Per esempio, impedendo l'utilizzo di certe sostanze nei processi produttivi, nonché imponendo certe *performance* depurative. Cosa, questa, che ha stimolato un processo virtuoso di eliminazione di sostanze residue inquinanti, tossiche ed eventualmente bio-disponibili, sui prodotti.

Secondo aspetto, da non dimenticare. In materia di normative ecologiche, dal punto di vista dell'operatore del singolo paese dell'Unione Europea, come nel caso dell'Italia, esiste un problema di stratificazione della normativa ambientale, che crea spesso incertezza su quale sia il riferimento effettivamente applicabile. Nonché su chi siano i soggetti attivi e quelli passivi. Per intenderci: nessuno vuole rifiutarsi di migliorare progressivamente le proprie tecnologie anti-inquinamento. Solo non è comprensibile che richieste marginali di miglioramento, magari aggiornate di frequente con provvedimenti successivi e stratificati ai vari livelli di normazione, da quello comunitario al nazionale, fino al regionale, possano determinare una perdita di competitività delle imprese. Troppo spesso si assiste ad una sorta di "accanimento terapeutico" che provoca il contemporaneo insuccesso su più fronti: non si migliora l'habitat, anche perché ad inquinare non sono solo le industrie, e non crescono i posti di lavoro.

Per concludere, gli aspetti eco-tossicologici della produzione e del prodotto tessile, cui vanno aggiunti quelli etici e sociali, costituiscono dei vincoli perché impongono dei maggiori costi, che altri non hanno. O hanno in minor

[39] Uno dei casi più eclatanti, in questo senso, è rappresentato dall'India.

misura, tramite la loro esternalizzazione. Ma questi stessi aspetti costituiscono delle opportunità, qualora si sappia rendere evidente che la copertura di tali costi porta i processi, così come i relativi prodotti, ad incorporare un maggior "valore": ambientale e sociale. Affinché le opportunità si trasformino in vero "vantaggio competitivo", e i costi vengano coperti anche dai ricavi, occorre orchestrare in senso complementare la sensibilità di tutti gli interessati.

A fronte di leggi recepite e osservate, che caratterizzano l'offerta, deve corrispondere una domanda debitamente informata, magari tramite opportune tecniche di tracciamento, in analogia col settore alimentare. Solo così i consumatori potranno ricalcolare i loro criteri di scelta, valutando "dalla culla alla tomba" i beni da acquistare, a salvaguardia di una maggior "qualità della vita" per tutti.

10. I dilemmi del commercio internazionale e altre storie

Come si è visto nei capitoli precedenti, ogni problema del Tessile italiano ed europeo viene ricondotto, per un motivo o per l'altro, alle dinamiche del commercio internazionale. Proviamo, perciò, a considerare alcuni temi a riguardo.

10a. Reciprocità e *fair trade*

Partiamo da un principio la cui osservanza, negli ultimi anni, viene reclamata a gran voce dai Tessili europei nei confronti del resto del mondo. Si tratta del principio di reciprocità.

Prima di analizzarne il significato, abbastanza intuitivo, soffermiamoci su di un aspetto storico. Il rispetto di questo principio, in termini di progressiva riduzione delle barriere commerciali, è alla base dell'accordo del GATT, siglato a Ginevra il 30 ottobre del 1947. Con esso si diede avvio ad una sequenza di negoziati multilaterali, dove, cioè, partecipano contemporaneamente più nazioni, proseguiti fino al così detto Uruguay Round. Durante questo negoziato, nel 1995, lo stesso GATT venne trasformato in un organismo internazionale permanente, col nome di WTO (OMC, in francese).

La reciprocità è stata, via via, reclamata da tutti. Per esempio, dai paesi in via di sviluppo nei confronti di quelli ricchi. Questo, soprattutto, con riguardo ai prodotti agricoli. Su tale fronte esiste, ancora oggi, un forte protezionismo da parte di tutti i paesi ricchi, fatto di dazi doganali, di limiti quantitativi (contingenti), ma anche di sussidi statali, diretti o indiretti. Per inciso, la "politica agricola comune" (PAC) è stata, e resta, una delle questioni più spinose sul percorso di costruzione del Mercato Comune Europeo^[40]. Ciò, sia per i

[40] Si veda, a questo proposito, G. Mammarella e P. Cacace, *Storia e Politica dell'Unione Europea*, Laterza, 1998.

suoi risvolti interni, tra paesi aderenti, che verso l'esterno. Ma al di là dell'agricoltura e delle sue ragioni, l'Europa è stata l'area geopolitica e commerciale che più ha fatto per aprire i propri mercati nei confronti sia dei PVS, che dei NIC's. Questo, al contrario del Giappone e, soprattutto, degli Stati Uniti, i quali hanno proseguito imperterriti con logiche fortemente protezionistiche a favore di molti loro settori produttivi, Tessile compreso, sotto la legittimazione interna del *Section 301 to 310 del US 1974 Trade Act* (oggetto di disputa in sede WTO). Basti ricordare i recenti interventi americani a favore dell'industria dell'alluminio e dell'acciaio (maggio 2002). In campo tessile, oltre alle barriere tariffarie e ai contingenti, gli Americani impongono un corredo di regole da osservare, che sono esse stesse dei filtri per limitare le importazioni, a tutto vantaggio dell'industria locale. Bastino due esempi. Il primo attiene di fatto^[41] alle "regole d'origine" (in senso doganale) dove, tra le molte con chiaro intento protettivo, ve n'è una per cui un tessuto greggio di cotone, di produzione e quindi origine americana, una volta uscito dai confini NAFTA (*North American Free Trade Area*) perde tale origine, per assumere quella di chi eventualmente cercasse di reintrodurre in America tale tessuto, dopo averlo nobilitato. La perdita dell'origine americana fa automaticamente ricadere il tessuto nel campo delle limitazioni quantitative (contingenti) eventualmente assegnate al paese del ri-esportatore. L'altro aspetto che vale la pena di citare è dato dai controlli chimico-fisici espletati in banchina doganale americana, a carico dei tessuti di provenienza estera (non NAFTA). L'eventuale non conformità rilevata con riferimento agli standard americani ne comporta il mancato sdoganamento. Cioè, la non ammissione della merce in America.

Sia il primo, che il secondo esempio, rientrano nella casistica delle "barriere non tariffarie", anche se va osservato, nel secondo caso, che non si tratti di una misura totalmente priva di ragionevolezza se il vero obiettivo fosse quello di proteggere l'ambiente ed i consumatori, e non l'industria locale.

Torniamo alle questioni di principio. Sin dall'antichità^[42] il concetto di reciprocità è stato considerato come perno della giustizia commutativa, per cui "a ciascuno deve essere restituito quanto ha dato, o l'equivalente, per ristabilire l'uguaglianza". Nel campo delle relazioni internazionali, dove non sempre si riconosce un'autorità superiore, che dia effettività alle norme, la reciprocità è rimasta pervasiva per il suo carattere di automatismo immediato: "ti do se tu mi dai; altrimenti non se ne fa nulla". In particolare, nell'ambito degli accordi commerciali tra nazioni il principio di reciprocità è stato riferito alla progressi-

[41] La "Section 304" del *Tarif Act 1930* con la modifica 19 U.S.C. 1304 sancisce che "qualunque prodotto USA che ritorni dall'estero, dopo essere stato nobilitato, migliorato nella sua natura o assemblato, verrà considerato un articolo estero".

[42] In Aristotele, per esempio, quando affronta i tipi di giustizia nell'*Etica Nicomachea* (I,V).

va riduzione delle barriere tariffarie e non-tariffarie^[43]. Come si legge nelle note tecniche contenute nel sito internet del WTO (TAR: *Negotiating techniques*): "It implies that during rounds of negotiations for reduction of tariffs each country will make equivalent tariff concessions". Nelle stesse note si legge, tuttavia, che: "No provision in GATT provides guidance on how reciprocity is to be established, and it has been left to each government to determine for itself the economic benefits and advantages of the exchange of concessions".

Il principio di reciprocità può, cioè, dar adito a diverse modalità, sia interpretative che applicative, di cui la riduzione multilaterale delle barriere ai traffici commerciali non è che una conseguenza. Qui se ne indicano due, dove la prima è condizione necessaria, ma non sufficiente:

- a) Facciamo entrare i prodotti degli altri se questi, parimenti (cioè a pari condizioni), accettano i nostri a casa loro
- b) Ciò che non ammettiamo se fatto da noi, allo stesso modo, non può essere accolto se fatto altrove

I problemi per il rispetto dell'accezione tipo a) sta nel fatto che il protezionismo, solitamente, dà luogo a misure "a macchie di leopardo". Ogni paese protegge (e/o incentiva) alcune industrie, quelle che ha, ed altre no (se non in termini di ritorsione). Si osserva perciò, spesso, una sorta di "reciprocità asimmetrica" per cui si fanno entrare, più facilmente, alcune cose, ma non altre. Nella gestione dei traffici import-export possono crearsi, per questo motivo, interessi contrastanti. Non solo da un capo all'altro dei traffici, ma anche tra operatori dello stesso paese, operanti in settori diversi o in fasi diverse del medesimo settore. Si giunge, da qui, al tema che affronteremo tra un attimo, del Tessile come "moneta di scambio". Ma anche ai problemi interni alla filiera Tessile e Abbigliamento.

Relativamente all'accezione tipo b) della reciprocità, viene evocata la parità di regolamentazione di riferimento, tra produttore autoctono e produttore estero. Per esempio: se in Europa un certo ingrediente è vietato, lo è anche un qualsiasi prodotto estero che lo contenga. Si apre, da qui, la questione, assai controversa, circa la sostanziale diversità degli standard sanitari, ambientali e sociali, tra paesi "ricchi" e paesi "poveri".

Un altro principio, spesso associato a quello di reciprocità, è quello di *fair trade*, cioè, di commercio corretto. Il *fair trade* sussiste quando risultano rispettate "le regole", da ambo le parti: *pacta sunt servanda*. Ci si riferisce, ovviamente

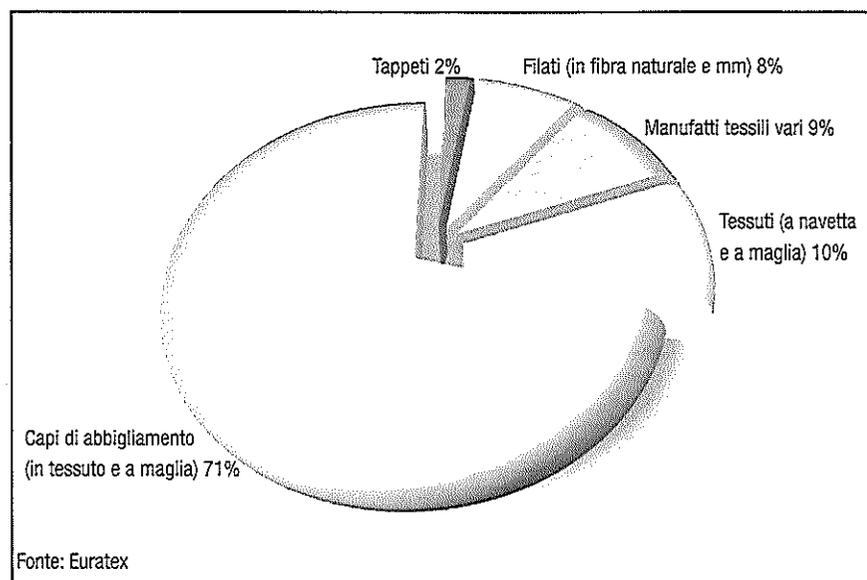
[43] "The reciprocal reduction of trade barriers, on the other hand, consists in demanding a quid pro quo: I shall not reduce my barriers unless you do so simultaneously. Such insistence on reciprocity is typically at the heart of multilateral trade negotiations under GATT, and now WTO, auspices (though, for years, the poor countries were exempt from it under the dispensation of what came to be known as Special and Differential Treatment)". In J. Bhagwati, *Free Trade Today*, Princeton University Press, 2002.

te, a quelle sottoscritte negli accordi multilaterali, o bilaterali, tra nazioni o "blocchi" commerciali. Ma anche qui si inserisce un elemento estremamente controverso che ci riporta all'accezione tipo b) della reciprocità; le infrazioni vengono percepite come tali anche quando i comportamenti degli uni contravengono alle regole "interne" degli altri. Viene spontaneo, infatti, giudicare la correttezza di chicchessia misurandola sulla base dei propri standard. A maggior ragione quando l'inosservanza di tali standard si trasforma in differenziale di prezzo, a vantaggio del prodotto importato. È il caso, ad esempio, delle pratiche di *dumping*, cioè delle importazioni "sotto costo"^[44], valutate tali, in prima battuta, sulla base di riferimenti interni al mercato che subisce la pressione dei prodotti realizzati all'esterno. Ovviamente, esistono dei riferimenti precisi, sia normativi che metodologici, per individuare e contrastare le pratiche commerciali scorrette, come il *dumping*. Ma rimane il fatto che nei rapporti internazionali il confine tra lecito e illecito sia sempre mobile e sottile. Da una parte, infatti, vi sta l'elemento sostanziale per cui gli Stati, in quanto enti sovrani, non riconoscono, se non convenzionalmente, un'autorità superiore, di fatto incapace di sanzionare puntualmente le infrazioni. Dall'altro lato, invece, vi sta la diversità culturale, economica e regolamentare che porta ognuno a valutare qualsiasi evento sulla base dei propri riferimenti "interni", nonché, da ultimo, sulla base delle proprie convenienze.

Perché, ci si chiederà, i produttori Tessili, italiani ed europei, si agitano così tanto in materia di reciprocità? Per prima cosa, perché i prodotti provenienti dal "resto del mondo" stanno sempre più prendendo piede in tutta Europa, sostituendosi alle produzioni locali. Come visto nel Capitolo 3, il tasso di penetrazione dell'import (calcolato sul Consumo Apparente), in Italia, è pressoché raddoppiato in dieci anni, passando dal 19% del 1990, al 40% del 2000. Inoltre, esso è sempre più composto da beni a maggior valore aggiunto, come evidenziato dall'apposito Grafico 4, che rappresenta la composizione macro-merceologica delle importazioni in Europa, nel corso dell'anno 2000. A ciò si aggiunge, la prossima liberalizzazione dei contingenti, decisa con i negoziati settoriali dell'Uruguay Round, a seguito dello smantellamento, nel 1994, dell'Accordo Multi Fibre (si veda la Tabella 9). Tale liberalizzazione sarà completata a far data dall'1 gennaio 2005. Ciò fa temere un sempre maggior afflusso di prodotti in Europa, senza che i flussi import possano essere facilmente compensati da un pari aumento delle esportazioni. E questo, a causa del "protezionismo degli altri". Cioè, a causa della mancanza di reciprocità. Paradossalmente, infatti, pur a fronte della disponibilità dimostrata dall'Europa ad abbassare i propri dazi doganali e ad eliminare progressivamente i contingenti, i paesi che più ne possono beneficiare continuano a mantenere delle difese estremamente

[44] Si rinvia all'apposita Appendice III: *La querelle del dumping*.

Grafico 4 - Prodotti del Tessile e Abbigliamento importati in EU nel 2000



elevate, impedendo ai produttori europei di esportare i prodotti di fascia medio-alta, che assai di rado entrano in competizione diretta con i prodotti locali, sui relativi mercati interni. Per dare un'idea di ciò, basti pensare che le tariffe doganali europee per i prodotti tessili e di abbigliamento sono tra le più basse al mondo, con una media intorno al 9% e la punta massima che non supera il 12,4% (a tutto il 2002). Senza dimenticare che la maggior parte delle importazioni in Europa, provenienti dai paesi in via di sviluppo o di nuova industrializzazione, avviene *duty free* o con dazi ridotti, in forza di speciali accordi che stabiliscono i c.d. "regimi preferenziali". Per contro, in molti di questi paesi, come India, Pakistan, Cina e Malesia, i dazi doganali *ad valorem* si aggirano in media tra il 20 e il 40%, a cui si aggiungono spesso ulteriori imposte e "barriere non tariffarie" (si veda le Tabelle 10 e 11). Tutto questo al punto da far lievitare il dazio effettivo fino a livelli del 70-80%. È quello che accade, per esempio, in India. Questo spiega, tra l'altro, perché questo paese sia tra i più importanti "fornitori" dell'Europa, soprattutto nell'abbigliamento, mentre risulti agli ultimi posti quale "cliente" (0,35% nel 2000, fatto 100 l'intero ammontare delle esportazioni europee di prodotti tessili e di abbigliamento).

Come detto, i produttori italiani ed europei sono interessati a proporre i loro prodotti alle popolazioni benestanti di questi paesi che, pur essendo una frazione limitata rispetto al totale, costituiscono un mercato rilevante, in valore assoluto.

Tabella 9 - Dal MFA (Accordo MultiFibre) all'ATC (Accordo TessileAbbigliamento)

| | |
|------------------------|---|
| • Dicembre 1973 | Si conviene a livello multilaterale che l'MFA abbia inizio dal 1° Gennaio 1974 e che duri per quattro anni |
| • Luglio 1977 | La CEE e gli USA negoziano degli accordi bilaterali con i paesi in via di sviluppo per prolungare la validità dell'MFA |
| • Dicembre 1977 | L'MFA viene prorogato per altri quattro anni |
| • Dicembre 1981 | L'MFA viene rinnovato per altri cinque anni; gli Stati Uniti negoziano un restringimento di alcuni contingenti |
| • Luglio 1986 | L'MFA viene prorogato per altri cinque anni così da concludersi con l' <i>Uruguay Round</i> |
| • Luglio 1991 | L'MFA viene mantenuto in essere fintanto che non si giunga a concludere i negoziati dell' <i>Uruguay Round</i> |
| • Dicembre 1993 | Il documento finale dell' <i>Uruguay Round</i> stabilisce l'avvio dell'ATC che prevede l'eliminazione entro dieci anni e in quattro fasi progressive di tutti i contingenti stabiliti con l'Accordo MultiFibre; lo stesso accordo MFA viene prorogato fino al 31/12/1994; |
| • Gennaio 1995 | Inizia la prima fase dell'ATC |
| • Gennaio 1998 | Inizia la seconda fase dell'ATC |
| • Gennaio 2002 | Inizia la terza fase dell'ATC |
| • Gennaio 2005 | Inizia la quarta e ultima fase dell'ATC, con cui si raggiunge l'eliminazione di tutti i contingenti, ossia la completa liberalizzazione dal punto di vista dei limiti quantitativi al commercio internazionale per i prodotti Tessili e d'Abbigliamento |

Tabella 10 - Dazi: cosa paghiamo noi quando esportiamo e cosa pagano gli importatori di prodotti extraeuropei^(*)

| Quando un nostro associato esporta un Tessuto in Lana pettinata nei seguenti paesi deve pagare questi dazi | Quando un produttore dei seguenti paesi esporta in Italia (nell'EU) lo stesso articolo paga invece questi dazi: |
|--|---|
| Cina 20% | Cina 7,2% |
| Stati Uniti 7 - 27,2% ⁽¹⁾ | Stati Uniti 9% |
| Giappone 5,8 - 8,7% | Giappone 9% |
| India 30 + 16% | India 9% |
| Pakistan 25% | Pakistan 9% |
| Indonesia 10% | Indonesia 7,2% |
| Thailandia 10% | Thailandia 7,2% |
| Canada 12,5 - 16% ⁽²⁾ | Canada 9% |
| Egitto 54% | Egitto 0% |
| Russia 15% | Russia 9% |
| Argentina 19,5% (min. 8,35 US \$/kg) | Argentina 7,2% |
| Brasile 19,5% | Brasile 7,2% |
| Tunisia 18,92% | Tunisia 0% |
| Corea del Sud 13% | Corea del Sud 9% |
| Taiwan 10% | Taiwan 9% |

| Quando un nostro associato esporta un Abito per uomo in Lana nei seguenti paesi deve pagare questi dazi | Quando un produttore dei seguenti paesi esporta in Italia (nell'EU) lo stesso articolo paga invece questi dazi: |
|---|---|
| Cina 19,8 - 23,1% | Cina 12,4% |
| Stati Uniti 10 c/kg + 18,2% | Stati Uniti 12,4% |
| Giappone 10,1 - 14,2% | Giappone 12,4% |
| India 30 + 16% | India 9,9% |
| Pakistan 25% | Pakistan 0% |
| Indonesia 15% | Indonesia 9,9% |
| Thailandia 44% | Thailandia 12,4% |
| Canada 18 - 19% | Canada 12,4% |
| Egitto oltre 80% | Egitto 0% |
| Russia 21,5% | Russia 7,2% |
| Argentina 21,5% | Argentina 9,9% |
| Brasile 22,4% | Brasile 9,9% |
| Tunisia 28,38% | Tunisia 0% |
| Corea del Sud 13% | Corea del Sud 12,4% |
| Taiwan 11,1 - 19% | Taiwan 12,4% |

(1) dazi inferiori sono previsti per tessuti in lane di micronaggio fine, entro contingenti annuali

(2) dazio zero per alcuni articoli particolari contenenti peli fini e lane di determinato micronaggio

(*) In tabella sono elencati solo i dazi, definiti ufficialmente come tali. Non sono riportati gli oneri para tariffari che in alcuni casi fanno aumentare notevolmente le percentuali. Basti per tutti il caso dell'India: aggiungendo tutte le tasse e i balzelli applicati dalle dogane indiane gli oneri doganali globali salgono al 75%.

• Fonte: SMI - ATI, Consiglio unificato Relazioni Internazionali; novembre 2002

Tabella 11 - Le barriere tariffarie e non-tariffarie. Quali ostacoli al commercio internazionale (Un elenco non esaustivo)

| |
|---|
| • a) |
| I Dazi doganali, prevalentemente <i>ad valorem</i> , ma non solo (dazi specifici, es. un tot. al peso) |
| • b) |
| Le Tasse aggiuntive applicate dalle autorità doganali al momento dello sdoganamento (es. IVA, tassa al consumo, imposta all'importazione, tassa alla vendita, dazi speciali addizionali, ...) |
| • c) |
| Documentazione per lo sdoganamento, quali certificati d'origine e fatture, da tradurre, certificare (per es. presso i Consolati) con i relativi costi "per pagina di documento" |
| • d) |
| Valore in dogana, per la cui certificazione può essere necessaria una ispezione pre-imbarco (con le relative perdite di tempo e i relativi costi) |
| • e) |
| Licenze e contingenti d'importazione |
| • f) |
| Controlli di qualità e di conformità sulla base di standard tecnici imposti dal paese importatore (obbligo di certificazioni) |
| • g) |
| Etichettature obbligatorie sulla base delle normative del paese importatore |

Come nel caso, appunto, della Cina e dell'India. Evidentemente, la crescita delle esportazioni verso questi paesi potrebbe rappresentare una compensazione efficiente dei relativi flussi import. Ciò, anche in virtù della segmentazione dei mercati basata, sia sulla differenziazione dei prodotti, che sul diverso potere d'acquisto dei *target* di consumo, per cui potrebbe ritenersi sussistere una sorta di non-concorrenzialità tra import ed export. Per lo meno al di fuori dell'Europa.

Tra i motivi per cui le difese protezionistiche sono tenute molto elevate da questi paesi, viene segnalata la concorrenza tra "di loro", cioè tra paesi di nuova industrializzazione, o in via di sviluppo. Questo fatto, al di là della sua discutibilità, apre una nuova prospettiva al tema della liberalizzazione dei mercati. Molti vedono nella eliminazione totale dei contingenti, cui si appresta l'Europa, un sicuro progresso per tutti (*win-win*), "poveri" e "ricchi". Ma il rischio vero è che non vinca "il mercato", dove tutti possono vendere e tutti possono comprare, bensì vinca il più forte, in una sorta di sostituzione epocale, per altro già avviata, tra vecchi protagonisti e nuovi. Proprio nel Tessile succederà che i più forti, tra cui senz'altro la Cina, "piglieranno tutto". E gli altri paesi in via di sviluppo?

Resta, poi, il problema visto "dall'interno", cioè da parte degli operatori del Tessile e Abbigliamento, italiani ed europei. Detto in termini brutali, l'aumento delle importazioni "a basso costo" nell'ambito di un mercato che, per definizione, è "saturo" e senza "valvole di sfogo", soprattutto se permane il pro-

tezionismo degli altri, rischia di comportare un sempre maggior calo di attività per il sistema produttivo autoctono. Da ciò non può che derivare l'innescò di molte crisi aziendali, col relativo effetto indotto sul resto della filiera, nonché sul sistema economico in generale. Da ciò, inoltre, il rischio di una continua fuoriuscita occupazionale, dalle imprese, ma anche dal settore nel suo complesso, che farebbe assumere al fenomeno i caratteri dell'irreversibilità. Cioè, della crisi senza ritorno. Questo, del resto, lo si è già visto accadere in alcuni distretti tessili italiani. Come, ad esempio, quello comasco, a partire dal 1999, dove si è chiaramente percepito che il personale uscito dal settore non sia più disponibile a farvi ritorno.

10b. Tra sovrapproduzione e baratto

Una volta che ci si sia fatti largo tra le questioni di principio, i problemi dell'industria Tessile globale risultano essere essenzialmente due. Il primo è che, anche a causa della progressiva apertura dei mercati, e delle aspettative da essa ingenerate, in termini di investimenti effettuati per trarne un rapido beneficio, ci si trova in una situazione di sovra-capacità produttiva. Il secondo, invece, è che il Tessile viene utilizzato come mera "moneta di scambio", nelle relazioni internazionali. Ma vediamo meglio i due problemi, tornando a considerare il primo, riguardante l'eccesso di offerta mondiale, in relazione alla domanda effettiva. In Cina, ad esempio, non è difficile trovare impianti di tessitura di recentissima costruzione con potenzialità elevatissime, tali da determinare un'offerta potenziale molto superiore alla domanda, anche indipendentemente dalle variabili congiunturali. Soprattutto in assenza di mercati locali sufficientemente sviluppati, che rappresentano per la numerosità della popolazione una larga parte della domanda potenziale, non ancora in grado, però, di esprimersi, gran parte di queste produzioni sono destinate ad essere svendute. Gli stessi offerenti di questi paesi sono costretti, soprattutto nelle fasi recessive, a contrattare di continuo al ribasso^[45]. Si innescano così, sul mercato globale, delle "bolle deflazionistiche" in cui gli acquirenti, in particolare quelli occidentali, ritardano gli acquisti perché: "domani si compra meglio".

Si dirà che il mercato troverà comunque un suo equilibrio; ci sarà sempre un prezzo a cui la quantità offerta è pari alla quantità domandata. Ma, come ha sottolineato John Maynard Keynes con riferimento all'equilibrio macroeconomico di un singolo paese, non necessariamente ogni condizione di equilibrio è altret-

[45] C'è chi osserva che gli operatori di questi paesi "non vendono tessuti, ma comprano dollari. A qualsiasi prezzo". Come si ribadirà nell'appendice tematica dedicata alla problematica del *dumping*, questo elemento finanziario è coerente con la necessità di far fronte al pagamento dei debiti internazionali, così come all'acquisto di beni nell'area delle valute pregiate.

tanto desiderabile. Nel senso che non in tutti i casi si ha anche piena occupazione.

Siamo sicuri, con ciò, che tutti i sistemi di limitazione dei traffici internazionali siano da abolire, in nome di un liberismo teso a dare nuove opportunità per tutti, soprattutto ai più poveri?

Uno degli errori, forse, sta nel considerare il mondo in termini duali e manichei, fatto di ricchi e di poveri, dimenticando l'elemento politico, che fa sempre perno sulla forza, sulla potenza bellica e sulle alleanze. Vi sono, per questi motivi, molti gradi di grigio e non è affatto vero che ad aprire le porte entrino i migliori. Senza regole e nessun controllo è la forza che vince, non l'equità.

Tutte queste considerazioni potrebbero nascondere l'ipocrisia dei ricchi che hanno paura dei poveri, così come sostenuto da autorevoli studiosi: "Questa accezione di competizione mondiale, per cui tutti dovrebbero avere gli stessi costi affinché essa sia equa, è la più ipocrita risposta dei paesi ricchi al tentativo di quelli poveri di accedere a un maggior benessere. Non c'è altra alternativa alla crescita dei paesi poveri che non sia lo sfruttamento del loro vantaggio comparato di costi più bassi, visto che i paesi ricchi hanno maggiori tecnologie e maggiore conoscenza. (...) L'Europa continentale ha goduto di un lungo periodo di protezione ed è la più antica area industrializzata del mondo. La protezione del modello europeo è una sola: produrre cose nuove e con costi più bassi, affinché la produzione europea sia protetta dalla qualità, con continue modifiche e innovazioni. Così facendo, non solo l'Europa protegge se stessa, ma apre spazio ai paesi più poveri, che possono crescere, diventare più ricchi e trasformarsi da competitori agguerriti in mercati di assorbimento dei nuovi prodotti europei"^[46].

Questa impostazione di pensiero è senz'altro convincente in termini teorici, nonché umanamente desiderabile. Ma se la consideriamo in termini pratici con espresso riferimento al Tessile, viene il dubbio che quello che essa vuole intendere è che si debba lasciare spazio al Tessile degli altri, perché questi possano accogliere con la giusta capacità di spesa i frutti dei settori più avanzati tecnologicamente. Come dire: "automobili e telefonini, in cambio di camicie e pantaloni". Anche questa, a suo modo, è una forma di ipocrisia a favore di una "reciprocità asimmetrica", che rende ineguali, tra loro, i produttori di uno stesso paese, ma operanti in settori differenti.

Emerge, così, l'altro problema del Tessile: il fatto che esso sia, da quasi trent'anni, elemento di baratto nella composizione delle vertenze, sia commer-

[46] Citazione tratta da: *La responsabilità dei ricchi* di Innocenzo Cipolletta, Laterza, 1997. Argomentazioni analoghe possono ritrovarsi ad opera di altri valenti economisti come nel caso di Paul Krugman: "La sola ragione per cui i paesi in via di sviluppo possono competere è la loro capacità di fornire manodopera a basso costo. (...) Una politica di garanzie per il lavoro in linea di principio, ma incapace di dare lavoro in pratica, potrà rasserrenare le nostre coscienze, ma non favorirà i beneficiari cui è destinata" da: *Economisti per caso*, Garzanti, 2000.

ciali che politiche, a livello internazionale. D'altro canto, come hanno recentemente sottolineato gli svedesi durante il loro turno di presidenza UE (nel 2001), un paese evoluto può anche vivere senza industria Tessile. Tanto vale usarla come merce di scambio, fintanto che può avere un valore per la controparte. Dipende, però, dalla situazione in cui ci si trova. Si sa che si può imparare a far senza di qualsiasi cosa. Il problema, nel caso italiano soprattutto, è quello di dire a qualcosa che ancora esiste, che riveste una sua importanza, che è diventata, d'un tratto, di troppo e che deve lasciare spazio ad altri^[47].

Facciamo qualche esempio in cui il Tessile europeo sia stato usato come "merce di scambio". In occasione della recente guerra contro Al-Qaeda, in Afghanistan, da parte di USA e Gran Bretagna, col supporto del resto del mondo, o quasi, vi è stata la necessità di contrattare l'alleanza logistica del Pakistan. In tale occasione la Commissione Europea, nella persona del Commissario al commercio internazionale, Pascal Lamy, ha prontamente stipulato un accordo commerciale sul Tessile a favore del Pakistan, senza preventivamente interpellare le associazioni di categorie interessate, anche solo per validare gli aspetti tecnici dell'accordo, a garanzia dell'interesse comunitario. Si è trattato, evidentemente, della "ragione di stato" che ha prevalso su di una piccola parte dell'interesse europeo. Una "ragion di stato" che ha considerato immediatamente spendibile il Tessile.

Facciamo, poi, il caso della Cina, recentemente accolta nel WTO. Tale accoglimento anticipa, nei fatti, le facilitazioni alle esportazioni della Cina, rispetto all'adeguamento che la stessa ha promesso, con gradualità, nell'ambito delle regole da rispettare, per esempio in campo sociale, oltre che commerciale. Ma è evidente che offrire libero sfogo alle esportazioni tessili cinesi consente di ritenere accettabile qualche freno su altri settori. Non va dimenticato che la Cina non è, complessivamente, così arretrata da non costituire un problema, ad esempio, nel campo della pirateria software, audio e video. Il Tessile è senz'altro spendibile a favore di questi settori. Peccato che gli industriali tessili, e tutti i lavoratori del settore, non percepiscano alcuna contropartita.

[47] Altrove ho scritto: "Il settore tessile è oggi tra i più esposti alla concorrenza del mercato globale. Il confronto competitivo vede in prima linea le imprese, spesso piccole e medie, ma i fattori decisivi, sempre più spesso, si giocano a livello di "sistema paese", con il forte condizionamento che ciò produce sulla struttura dei costi di prodotto e quindi sui relativi prezzi. Uscire sconfitti da questo confronto, soprattutto nelle fasi più a monte della catena tessile: la filatura, la tessitura e la nobilitazione tessile, significa solo dover ridurre occupazione. Da qui un dubbio. Il dubbio che dietro alla possibile ipocrisia della clausola sociale ed ambientale vi possa essere il dramma di chi, dovendo cercare di garantire i più alti e generali standard di vita dell'occidente, possa trovarsi costretto a ridurli ai propri collaboratori. Dobbiamo buttare a mare l'industria tessile nazionale, solo per la sottile soddisfazione di non passare per degli ipocriti? Tra una tentazione spendibile ed una virtù poco perseguibile, cosa scegliere?"

10c. I fallimenti del mercato interno

Non si può dire, tuttavia, che l'unico settore messo in difficoltà, oggi, da questi *competitors* internazionali sia solo il Tessile. Né si può continuare a sostenere che esista un divario qualitativo così ampio tra i prodotti europei e, in particolare, quelli cinesi. Il confronto vale per il Tessile, così come per le piastrelle o la rubinetteria e altri settori ancora; in pratica per la maggior parte di quelli manifatturieri, altrimenti indicati come "tradizionali". Subito si osserverà che se a parità, o quasi, di livello qualitativo, lo stesso prodotto è vendibile a metà prezzo, il vantaggio è tutto a favore dei consumatori europei. Ma gran parte di questi consumatori traggono ancora il loro reddito dai settori tradizionali^[48], così destinati a scomparire. Da un primo "effetto ricchezza" si potrebbe passare al suo contrario, in breve tempo.

In altre parole: se grazie alle importazioni a basso costo i prezzi al consumo scendono, ma diminuisce, contemporaneamente, la capacità di spesa, perché la minor competitività dell'industria locale "produce" meno ricchezza e più disoccupazione, in uno scenario ipersemplicità, non avremo maggior benessere per tutti, bensì una più forte polarizzazione dell'economia. Sia all'interno, che a livello internazionale. La recente crisi del settore automobilistico in Italia (caso FIAT nell'autunno 2002) dimostra con ancor maggiore drammaticità che l'espulsione occupazionale dai settori che oggi si confrontano con mercati saturi, non è facilmente riassorbibile in altri settori.

Ci si ritrova, così, col vecchio dilemma se il "libero scambio" sia da preferirsi, sempre e in ogni caso, o se sia opportuno salvaguardare e compensare i divari strutturali, nonché le inefficienze, ricorrendo a sistemi daziari e ai contingenti.

La maggioranza degli economisti, da sempre, predica le virtù del "libero scambio"^[49]. Solo alcuni di loro hanno sostenuto, o sostengono tuttora, l'opportunità di ricorrere, in certi casi e in via provvisoria, al protezionismo. Questi casi vengono ricondotti nell'ambito esplicativo dei così detti "fallimenti del mercato interno". Scrivono a questo proposito Paul Krugman e Maurcie Obstfeld: "L'argomentazione contro la libertà di scambio che si richiama al fallimento del mercato interno si fonda su un caso particolare di nozione più generale, nota nella teoria economica come *teoria del second best*. Quest'ultima asserisce che una politica non interventista nei confronti di un dato mercato è desiderabile solo se tutti gli altri mercati funzionano adeguatamente. Quando tale condizione non è verificata, un intervento pubblico che sembri distorcere gli incentivi in un mercato può avere effetti positivi sul livello di benessere poiché contro-

[48] In Italia, a tutto il 2001, gli occupati nella "Industria in senso stretto", secondo i dati ISTAT, rappresentavano il 24% di tutta la forza occupata.

[49] A questo proposito si veda: J. Bhagwati, *Free Trade Today*. Princeton University Press, 2002.

bilancia fallimenti di mercato presenti in altri settori dell'economia. Per esempio, se il mercato del lavoro non funziona in modo adeguato e si caratterizza quindi per l'esistenza di disoccupazione, una politica di sussidi ai settori *labour intensive*, pur indesiderabile in un'economia che si trova in piena occupazione, può risultare efficace. Potrebbe essere preferibile correggere il mercato del lavoro, per esempio rendendo i salari più flessibili; ma se esiste una qualche ragione per cui ciò non può essere fatto, l'intervento in altri mercati può costituire una politica di *second best* per affrontare il problema. Quando gli economisti applicano la teoria del *second best* alla politica commerciale, essi sostengono nella sostanza che imperfezioni nel funzionamento di un sistema economico all'interno possano giustificare un intervento nei suoi rapporti con l'esterno. Posto in questi termini, il ragionamento riconosce che il commercio internazionale non è la causa del problema, ciò nonostante suggerisce che debba essere la politica commerciale a fornire una soluzione, sia pur parziale^[50].

Ecco, quindi, alcuni quesiti. Desiderando, come ufficialmente si dichiara, le virtù generali del libero scambio, si sta facendo abbastanza, in Europa e in Italia, per eliminare i fallimenti del mercato interno che hanno proliferato grazie ai mezzi protezionistici che ora stiamo smantellando? Si può avere piena concorrenza sul piano dei prodotti ed avere, contemporaneamente, mercati ancora bloccati, o molto viscosi, sul piano dei fattori produttivi?

Proprio sulla scorta di questi ragionamenti Innocenzo Cipolletta afferma: "... è necessario cambiare in Europa il sistema di protezione sociale: riducendolo, perché la gran parte dei cittadini europei sa provvedere da sola ai suoi bisogni sociali; modificandolo, perché esso deve favorire il cambiamento e quindi la mobilità del lavoro e dell'investimento, mentre oggi protegge lo *statu quo* e quindi privilegia l'immobilismo. (...). Oggi in Europa un lavoratore che svolge la propria attività in un'impresa che vende il suo prodotto sul mercato (ossia il cui acquisto non è garantito da un obbligo statale, ma è lasciato alla libera scelta del consumatore, che valuta qualità e prezzo) deve mantenere mediamente due persone con il suo salario. Le mantiene in vario modo: pagando tasse e contributi che si trasformano in trasferimenti, pensioni e redditi per altre persone (spesso della propria famiglia) o perché gravano direttamente sul proprio reddito per i consumi (figli minori e/o coniugi o altre persone a carico). Lo stesso lavoratore negli USA mantiene una persona e mezzo e in Giappone una sola persona. Quindi, senza tener conto dei paesi più poveri di nuova industrializzazione, già oggi il costo sociale che il lavoratore europeo sopporta è del 50% superiore a quello dell'omologo lavoratore statunitense, nonché doppio di quello giapponese. Lo stesso lavoratore europeo, quando svolge la sua funzione di consumatore, sceglierà non il prodotto che ha una più larga copertura socia-

[50] In: *Economia Internazionale*, Hoepli, 1991.

le, ma quello che ha un prezzo più basso. Ecco allora che molte produzioni europee tendono ad uscire dal mercato, ciò che produce disoccupazione e, quindi, maggiori costi sociali, in una spirale che non ha limiti se non si interrompe con una riduzione dei costi sociali stessi, ossia con un ridimensionamento dello Stato sociale e, più in generale, dell'intervento pubblico^[51].

Con queste ultime osservazioni più generali in tema di libero scambio non si è inteso dimenticare i problemi specifici del Tessile, ma ricondurli alle loro vere origini. Come già si è osservato nei primi capitoli, le dinamiche dirompenti del commercio internazionale rendono evidenti i problemi strutturali irrisolti nel vecchio continente. Visto, però, che gli assestamenti interni risultano molto più viscosi di quanto gli altri siano veloci nel beneficiare delle aperture delle nostre frontiere; visto, inoltre, che nel caso dell'Italia, come degli altri paesi europei presi singolarmente, non vi è più la possibilità di manovrare il cambio per favorire le esportazioni, forse si dovrebbe essere meno concitati ed entusiasti nello smantellare tutti i sistemi di controllo sulle importazioni. Si dovrebbe essere, inoltre, molto più severi sul rispetto del principio di reciprocità, tenendo ben presente che i veri avversari possono essere "al di qua" e non "al di là" dei confini. Tra questi vi sono tutti gli interessi tesi ad un *trade-off* in cui il Tessile, sia come prodotto, che come sistema produttivo, è una mera moneta di scambio. Senza contropartita per il Tessile stesso.

Se si ammette l'esistenza di alcuni "fallimenti del mercato interno", in Europa e nei paesi membri, tali da compromettere la capacità di tenuta di tutto il suo sistema economico e sociale, nell'aperto confronto provocato dalla globalizzazione, dovrebbe riconoscersi, anche, che le difficoltà del Tessile non sono che l'inizio di un possibile avvvitamento generale. Si dovrebbe, altresì, ammettere che non è spendendo il Tessile che si manterrà il resto.

Anche per questo, trovare vere soluzioni per uno dei più antichi settori industriali potrebbe avere una valenza generale, per il bene dell'Italia, così come per il resto dell'Europa.

[51] In: *La responsabilità dei ricchi*, Laterza, 1997.

11. La Moda ... o la mela col bruco

I problemi del Tessile italiano non sono né solo legati al commercio internazionale, né solo "interni", cioè legati ai deficit strutturali del "sistema paese". Vi sono anche degli aspetti che sono "interni" in termini di filiera produttiva, fino ad arrivare alla distribuzione dei prodotti. In un certo senso se n'è già parlato nel Capitolo 6, ma vi sono altri aspetti che meritano qualche considerazione e, magari, qualche colpo di timone.

11a. Quanto vale il prodotto per il consumatore

Si consideri il seguente snodo tematico:

- Lo "spiazzamento" della capacità produttiva da parte delle componenti immateriali della Moda.
- Il finanziamento del rischio sistemico da *mismatching*, tra domanda e offerta.
- Gli "standard di qualità" come mezzo di ribaltamento dei rischi intra-filiera.

Seguendo il ragionamento proposto, come si vedrà di seguito, risulta esistere una pressione "interna" che rende sconvenienti le fasi manifatturiere realizzate in Italia. Emerge, altresì, un paradosso. Queste componenti "interne" giocano a scapito dell'industria autoctona, ma, allo stesso tempo, non ne possono fare a meno. Per questo, si ribadisce la convinzione che l'eventuale annichilimento del Tessile italiano porterebbe con sé la parola fine di tutto il sistema Moda *made in Italy*.

Partiamo dal punto a). Per comprendere che cosa si intenda, facciamo riferimento alla ricostruzione indicativa della catena del valore di un capo di abbigliamento, proposta nella Tabella 12.

Come si può vedere indicativamente, per lo meno nei capi di cotone, il

Tabella 12 - La catena del valore di un pantalone di cotone

| Descrizione | Marchio Aziendale | Marchio Griffe |
|---|-------------------|----------------|
| | % | % |
| a) Valore del Tessuto di Cotone greggio (es.: Gab. Drill da 320 gr/m) | 6% | 2% |
| b) Valore della Nobilitazione (Tintura, Finissaggio e Sanfor) e Commercializzazione del Tessuto Finito | 7% | 3% |
| c) Valore della Confezione (Pantalone tipo 5 tasche) | 17% | 10% |
| d) Valore Totale della Produzione (a + b + c) | 30% | 15% |
| e) Logistica/Distribuzione | x | x |
| f) Royalties/Licenze | y | y |
| g) Pubblicità/Promozione | z | z |
| h) Valore della sola Commercializzazione del Capo (e + f + g) | 55% | 65% |
| i) Costo dell'Invenduto | 15% | 20% |
| l) Prezzo di Vendita al Consumo (d + h + l) | 100% | 100% |

Note: Stime indicative su campione ridotto.

valore economico relativo alla realizzazione del prodotto si aggira tra il 15 e il 30% del prezzo di vendita al consumo. Un valore non molto inferiore, stimato mediamente tra il 15 e il 20%^[52], è rappresentato dal costo dell'invenduto. Quel che rimane, cioè la più parte, tra il 55 e il 65% circa, è composto in varia misura, a seconda del tipo di marca, di *target* e di canale distributivo, da componenti per lo più immateriali. Se si escludono i costi logistici e di distribuzione, comprendenti anche gli oneri per gli spazi espositivi e di vendita, la parte del leone è fatta da pubblicità ed eventi promozionali, nonché da *royalties* e licenze.

Questo significa, in primo luogo, che le componenti che non aggiungono nulla alla bontà intrinseca del prodotto pesano molto di più del prodotto stesso.

Il meccanismo delle licenze e delle *royalties* pagate alle *griffe*^[53] ha quasi

[52] Così come riportato in A. Balestri e M. Ricchetti, *La razionalità della macchina della moda*, tratto da: *Il motore della Moda*, The Monacelli Press, New York, 1998.

[53] In un volumetto dal titolo *Mercanti di Moda* di un autore che si copre con lo pseudonimo di Sean Blazer (Lubrini Editore, Bergamo, 1997), si legge: "La *griffe* è un marchio che non dice più nulla sul prodotto in quanto manufatto (tessuto, taglio, lavorazione) né sul prodotto in quanto merce (provenienza, garanzia, concorrenzialità). La *griffe* non serve a dare un nome e un'identità al prodotto: ma piuttosto al consumatore. Ha lo scopo di veicolare suggestioni, immagini, valori della pubblicità ai consumatori attraverso l'abbigliamento. La competizione commerciale non si gioca più nelle fabbriche, o nei negozi, ma nella pubblicità della *griffe*. Ecco cos'è la *griffe*: un marchio che vive di pubblicità e confeziona suggestioni vistose in forma di abbigliamento".

totalmente separato il valore oggettivo del prodotto, nonché la sua vera origine, dal valore proposto e percepito dal consumatore. Questo è avvenuto, soprattutto, nel periodo tra il 1985 e il 1989, e ha favorito una certa marginalizzazione delle valenze produttive^[54].

Negli anni Novanta, in Italia, il comportamento dei consumatori è divenuto più selettivo e autonomo. Questo, anche perché la crisi congiunturale dei primi anni del decennio ha riportato l'attenzione sui prezzi. Ciò, ha sospinto i consumi verso canali distributivi ritenuti più efficienti, favorendo, così, la crescita della "grande distribuzione organizzata" (GDO), cui ha fatto seguito, per reazione da parte dell'industria, lo sviluppo delle "catene di negozi". Non è un caso che, oggi, entrambi questi canali di vendita al dettaglio, nell'abbigliamento, rappresentino una quota del 16%, ciascuno, costituendo, insieme, il 32%, circa, del totale. Ma sullo sfondo sono rimaste alcune costanti. Come il peso delle componenti immateriali sul prodotto, viepiù affinate e diversamente modulate, a seconda dei *target* di consumo. Quale conseguenza, è continuata una sorta di "doppio spiazzamento" della capacità produttiva nazionale.

Il termine spiazzamento (*crowding-out*) è usato dagli economisti per indicare la diminuzione di una componente della spesa, quando una certa altra componente cresce. Per esempio: quando la spesa pubblica aumenta, anche i tassi di interesse crescono e ciò porta a ridurre la spesa per investimenti. Allo stesso modo, la sempre maggior consistenza delle componenti immateriali nella catena del valore dei prodotti d'abbigliamento a valenza Moda ha comportato il minor investimento negli aspetti materiali e produttivi. "Dove" e "come" un prodotto viene realizzato è passato in secondo piano. Ciò ha contribuito a diminuire gli investimenti innovativi nel sistema produttivo nazionale, considerando lo stesso, non come una fonte di valore, da rafforzare, bensì come "una delle possibili opzioni" da giocare. La generale frammentazione della filiera produttiva, oltre ad essere interpretata per le molteplici possibilità tecniche e per la flessibilità operativa cui da adito, è stata sfruttata "passando di fiore in fiore", cioè senza dare importanza alla fidelizzazione dei rapporti cliente-fornitore, calmierando i prezzi verso il basso, a tutto favore delle componenti immateriali.

Considerando l'evoluzione dei traffici commerciali sul mercato industriale, da questo punto di vista, la crescita delle importazioni dai paesi a basso costo non è stato un fenomeno spinto solo dall'esterno, bensì tirato dall'interno.

Nell'ambito della filiera Tessile e Abbigliamento si sono via via contrappo-

[54] La sovraesposizione delle *griffe* rispetto al momento produttivo è avvenuta non senza complicità da parte delle imprese. Certi costi per le licenze sono stati considerati alla stregua di provvigioni: "Cosa importa se è alta, tanto la paga chi acquista!". Col senno di poi, nessun gestore aziendale si impegnerebbe, come invece è avvenuto, a destinare ad altri percentuali elevate del proprio fatturato. Ciò anche perché le inevitabili variazioni cicliche possono trasformare tali impegni in veri e propri capestri. Come in alcuni casi è avvenuto.

sti i compratori al minor prezzo possibile e i produttori, che hanno cercato di proteggere il loro mercato di sbocco, per esempio, richiedendo l'elevazione di dazi doganali, in termini *anti-dumping*. La combinazione degli opposti comportamenti, replicata per le diverse fasi della filiera, ha stimolato i produttori extraeuropei a spostare sempre più avanti il confronto commerciale. Passando dai tessuti greggi, a quelli nobilitati; dai tessuti, ai capi confezionati. Sul fronte della domanda, il sistema della Moda ha continuato ad attrarre l'offerta extraeuropea, garantendole una nuova verginità, attraverso le politiche di marchio.

11b. Un motivo per rifarsi il guardaroba

C'è un aspetto, però, che non va dimenticato: la Moda può fare a meno, forse, del Tessile nazionale. Ma l'industria italiana non può fare a meno della Moda.

Se non ci fosse la Moda con la sua impalcatura spettacolare, coi suoi riti, oltre che coi suoi costi, l'industria Tessile e dell'Abbigliamento si scontrerebbe con l'assenza di domanda, propria di un mercato saturo, senza necessità da soddisfare.

È il sistema della Moda che porta a ritenere superato un guardaroba, comunque già pieno, e a rinnovarlo di continuo. Soprattutto, è grazie ad essa che si prepara "l'*humus* adatto affinché le scelte del consumatore, ma prima ancora i suoi desideri, si avvicinino a quelle cui l'industria in quel momento è in grado di dare risposta"^[55].

Perché il vero problema non sta, solo, nello stimolare il consumo, ma nel far sì che vi sia la più ampia corrispondenza possibile tra prodotti di volta in volta offerti e i gusti, nonché la propensione all'acquisto, dei consumatori.

Come scrivono Andrea Balestri e Marco Ricchetti: "Ad ogni stagione, nei negozi di abbigliamento si confrontano le decisioni dei clienti-consumatori con quelle dei gestori di negozi e, indirettamente, con quelle operate da produttori di filati, tessuti e vestiti. I costi dei disallineamenti tra le scelte dei primi con le decisioni dei secondi sono particolarmente rilevanti. (...) Da questo *mismatching*, per esempio, nasce il rito collettivo dei saldi di fine stagione che, nel mercato italiano, hanno raggiunto il 18% degli acquisti di vestiario delle famiglie. (...) Il problema del coordinamento delle decisioni all'interno del sistema moda non investe solo gli assortimenti di prodotti nei negozi di abbigliamento ma è presente continuamente lungo tutta la catena produttiva e richiede l'allineamento delle decisioni di un gran numero di soggetti, dalla produzione delle fibre alla confezione, passando per la produzione di filati e di tessuti"^[56].

Come si può rilevare da questi ultimi passaggi, il sistema della Moda con

[55] Citazione da: *La razionalità della macchina della moda* di A. Balestri e M. Ricchetti, in: *Il Motore della Moda*, The Monacelli Press, New York, 1998.

[56] *Ibidem*.

tutta l'industria ad essa collegata, deve fronteggiare un rischio sistemico da *mismatching*, cioè da "mal assortimento", intendendosi con ciò la non corrispondenza, anche parziale, tra qualità e quantità dei beni offerti e di quelli domandati.

Lungo la filiera Tessile e Abbigliamento questo rischio, sempre presente, viene gestito facendo riferimento a due diverse logiche di attivazione dei processi produttivi: quella del "pronto" e quella del "programmato". Mentre nel primo caso l'attivazione è tipo *last minute*, cioè quando si conosce meglio l'orientamento dei consumatori, la seconda procede all'indietro, ma con maggior anticipo sui tempi, cercando di comprare e/o di produrre, dopo aver venduto. Cioè, *orders in hand*.

Tra i protagonisti di queste logiche vi sono gli intermediari commerciali, cioè i così detti *converter* (gli "impannatori" secondo la vecchia accezione pratese), e le confezioni. Ciò, sia perché queste organizzazioni si assumono il ruolo di "antenne" rispetto ai segnali che arrivano dal mercato di consumo, in termini di gusti e di tendenze, sia nel senso che tra questi tipi di imprese si trova chi si specializza in una logica, o nell'altra. Il resto dell'industria, tra cui le filature, le tessiture e le tintorie, cercano di assecondare entrambe, servendo sia l'una che l'altra. In termini operativi, tutte e due le logiche si traducono in richieste di esecuzione tempestiva. Ma servire queste esigenze significa anche un'altra cosa: significa concedere credito, accettando pagamenti lunghi. Spesso quanto lo sono le stagioni.

Molte delle imprese che fanno da "antenna" e che pilotano le logiche di attivazione dei processi produttivi, lungo la filiera Tessile e Abbigliamento, sono, anche, quelle con meno "beni al sole" (nell'accezione garantistica del sistema creditizio). Il finanziamento degli ingenti investimenti in capitale circolante^[57] non viene sorretto completamente dal sistema bancario e qui supplisce il credito di fornitura. In altre parole le aziende propriamente industriali del Tessile italiano, quelle a più elevata capitalizzazione relativa, in termini di fabbricati ed impianti, non risultano necessarie solo per dar luogo a produzioni tempestive e variantate, secondo le logiche del "pronto" e del "programmato". Esse sono necessarie, anche, per finanziare l'attivazione del sistema della Moda, nonché per ripartire e metabolizzare il rischio sistemico.

Per il confezionista e il negoziante il rischio si manifesta, essenzialmente, "in avanti"; dato dal fatto di dover anticipare le scelte di produzione e di acquisto, rispetto a quelle dei consumatori. Come si è visto nella Tabella 12, gran parte di questo rischio è coperto attraverso un apposito ricarico nella determinazione del valore / prezzo di quanto offerto al pubblico. Incidentalmente, va rilevato come il gran numero di negozi indipendenti, in Italia, sortisca un effetto

[57] Ci si riferisce alla nozione tipica della finanza aziendale di Capitale Circolante Netto (ccn) inteso, essenzialmente, come somma algebrica di Crediti Vs. Clienti e a Breve termine, più Magazzino, meno Debiti Vs. Fornitori e a Breve termine.

incrementativo degli oneri legati alla distribuzione al dettaglio. La gestione delle scorte, ad esempio, tende ad essere poco efficiente, sospingendo verso metodiche di *pricing*, che risultano impossibili a livello industriale. Per altro, i negozi indipendenti costituiscono un importante elemento di vitalizzazione dei centri storici e parte dei maggiori prezzi di vendita potrebbe trovare parziale giustificazione nella così detta "economia dell'esperienza"^[58].

Tornando al rischio sistemico, per l'industria esso risulta essere a doppio senso. La componente in avanti è data dalla spesa nei "campionari", di cui solo una minima parte si vede coronata da successo. Ma l'effetto più dirompente si manifesta "all'indietro". Considerando solo l'aspetto "patologico" più estremo: il negozio non vende e non paga, in proporzione, il confezionista; questi non paga, in proporzione, chi gli ha fornito il tessuto. E via discorrendo. Non dovrebbe capitare, giacché chi compra si obbliga a pagare. Ma è quello che può succedere. Soprattutto nei periodi di bassa congiuntura. O quando un articolo risulta essere un *flop* completo.

Per nascondere e legittimare la crudezza del fenomeno lungo la filiera produttiva, si è inventato il meccanismo delle contestazioni e dei "bonifici", legati all'inosservanza di qualche elemento imposto nei capitolati di acquisto o di appalto. Ci si riferisce alle richieste di note di accredito, a storno parziale (o anche totale) delle fatture originarie, dovute a carenze qualitative o per supposte altre inadempienze. Ovviamente, molti di questi motivi possono sussistere realmente. Sta di fatto che se ne trova più facilmente uno, se, in tutto o in parte, la merce torna indietro dal passaggio successivo.

11c. Tra rischi di decadenza ed efficienza complessiva

Queste dinamiche, oggi (2001-2002) amplificate dalla fase di cattiva congiuntura, colpiscono principalmente i comparti tipicamente Tessili. Questo, non tanto perché la patologia del contratto, a cui ci si è appena riferiti, abbia un'incidenza così elevata, quanto perché il clima iper-competitivo odierno obbliga la maggior parte degli attori a monte della filiera ad acrobazie "senza rete". In tempi migliori, infatti, le industrie produttrici anticipavano la decurtazione dei possibili "bonifici" con un maggior ricarico, spalmato su tutte le produzioni, a titolo di copertura del rischio. Un po' come i confe-

[58] Si veda: B. J. Pine II e J. H. Gilmore, *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000. Non va, per altro, dimenticata l'importanza giocata dai negozi indipendenti, in Italia, quale fattore di stimolo e completamento dell'estrema articolazione della filiera Tessile e Abbigliamento. A questo proposito G. Becattini ha osservato: "Se la distribuzione commerciale avesse avuto in Italia la forma che ha assunto nei paesi capitalistamente più avanzati è abbastanza dubbio che l'intera avventura dei distretti e del *made in Italy* avrebbe avuto lo stesso successo". In: *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Boringhieri, Torino, 2000.

zionisti e i negozianti che anticipano nella determinazione dei loro prezzi la componente di invenduto. A man mano che la competizione è aumentata, sotto la pressione dei prodotti importati, questi margini sono stati via via eliminati. Oggi, gli eventuali "bonifici", le dilazioni di pagamento o i mancati incassi, danno luogo a perdite secche.

Non solo. Il fatto di concedere ampio credito alla clientela, sul mercato industriale, comporta, per ciascuno, un investimento in capitale circolante spesso ben superiore al desiderato. Tale maggior tipo di investimento spiazza, ed ecco il secondo tipo di spiazzamento, la spesa in ammodernamento del capitale fisso. Supponendo, infatti, l'esistenza di un "vincolo di bilancio" per ogni impresa della catena produttiva, il maggior investimento in capitale circolante riduce, automaticamente, le disponibilità da impiegare per acquistare nuovi impianti e mantenere aggiornato il complesso delle tecnologie produttive.

Vi è poi un ulteriore elemento aggravante, per lo meno dal punto di vista della percezione del rischio operativo da parte di molte imprese produttive. Le posizioni creditorie che vengono ad accumularsi a causa dei pagamenti lunghi, nei casi di prestazioni frazionate o continuative, come avviene normalmente per le tessiture e le imprese di nobilitazione, nei confronti dei rispettivi clienti, fanno sì che gli eventuali mancati incassi assumano facilmente una forte rilevanza per l'equilibrio finanziario dell'impresa interessata. Più precisamente e sempre con riferimento al fatto patologico, quando una di queste imprese "a monte" scopre di non poter ottenere il pagamento convenuto è probabile che, nel frattempo, abbia moltiplicato per tre o per quattro l'ammontare complessivo del proprio credito, avendone, tra l'altro, anticipato l'IVA come pagamento all'erario^[59].

Questi concetti sono emersi durante il dibattito tenutosi al convegno: *Textile industry between globalization and complexity*, organizzato da ATI, a Cernobbio, l'1 giugno 2002. In particolare, si è sottolineata l'importanza di una maggior rotazione del capitale circolante, nelle imprese italiane della filiera Tessile e Abbigliamento. L'accento è così andato, non solo sulla gestione delle scorte, ma anche sull'opportunità di un sistema dei pagamenti "più corto". Ciò, quale corredo indispensabile di un sistema produttivo più snello e veloce. La logica sottostante è quella evidenziata sopra, ma in senso inverso. Incassi più veloci significano un minor investimento in crediti, quale componente rilevante del ccn, e un minor rischio percepito, anche con riferimento all'eventualità di mancati incassi di notevoli proporzioni. Da qui, una maggior disponibilità di

[59] Questo fatto, tra l'altro, rende l'esercizio del tristemente famoso "articolo quinto" assai facile per il debitore, anche nei casi diversi dall'inadempienza per dissesto. Vista l'elevata posta in gioco, infatti, il creditore sarà sempre più orientato a definizioni "transattive", piuttosto che ad azionare le proprie ragioni per via giudiziale, dall'esito assai incerto, soprattutto in termini di tempo. Ciò se si esclude l'eventualità della "provvisoria esecuzione".

risorse finanziarie da impiegare a rafforzamento dei differenziali produttivi, soprattutto in termini di *quick-response*. È nata così l'affermazione: *Quick response needs quick payments* fatta, appunto, durante il convegno. Ovviamente, il punto di vista è quello dell'impresa fornitrice delle componenti a valle della filiera, che più traggono "vantaggio" dall'attuale sistema "lungo" dei pagamenti.

Ma se Atene piange, Sparta non ride. In ultima battuta, il rischio è quello di una possibile disfatta collettiva. Primo, perché senza spesa in investimenti di ammodernamento sostanziale non si può pensare di continuare a contrapporre più flessibilità operativa, di cui tutto il sistema si avvantaggia, ai minori costi dell'import extraeuropeo. Secondo, perché, come si è visto, esiste un "doppio legame", operativo e finanziario, lungo tutta la filiera Tessile e Abbigliamento, che rende gli uni necessari agli altri. L'eventuale uscita di scena di una componente, in termini ovviamente complessivi, metterebbe tutte le altre in grado di non più funzionare.

Gli aspetti testé presentati vanno visti ridimensionati nell'ambito di una filiera che ha dimostrato e continua a dimostrare, nonostante ciò, tutta la sua forza. Una forza che è l'altra faccia della medaglia, rispetto alla sua debolezza, proprio in termini strutturali. Entrambe derivano, infatti, contemporaneamente, dall'estrema articolazione e completezza della filiera Tessile e Abbigliamento italiana. Articolazione e completezza in termini di estensione verticale: dalla fibra all'abito. Ma anche in termini orizzontali, merceologici: dalle fibre animali, a quelle vegetali, a quelle *man-made*. A ciò si aggiunge l'elemento trasversale, legato alle diverse destinazioni d'uso, fino a distinguersi nella varietà dei mercati di sbocco: l'abbigliamento a valenza Moda; quello professionale; quello sportivo; il tessile per arredamento; la biancheria per la casa; il tessile tecnico, per le costruzioni, quello medicale e altro ancora (vedi Tabella 13). In questa grande varietà e articolazione, i vizi dei singoli possono trasformarsi in virtù collettive. Così, la frammentazione, che in capo alla singola impresa si traduce in termini di bassa forza contrattuale, nel complesso, si trasforma in flessibilità operativa. Allo stesso modo, le crisi di alcuni possono essere contemporanee ai grandi successi di altri: il sistema, nella sua totalità, rimane vincente. E ci sono altri punti forti che derivano dalla struttura articolata e completa. La capacità di ideazione del prodotto, per esempio, che va a comporsi sulla base di una contribuzione a *network*: circolare, trasversale, incrementale; poggiante sulla miriade di "micro-innovazioni" di processo supportate dai settori confinanti, come il meccanotessile, in una accezione "allargata" della filiera. Si tratta, come detto nel Capitolo 4, di una sorta di internet *ante litteram*. A ciò si aggiunge il fatto che l'operare per più destinazioni d'uso costituisce, per alcuni, sia un elemento di *cross fertilization*, che un elemento di compensazione. Del rischio sistemico, così come delle diverse stagionalità, legate ai diversi mercati di sbocco finali.

Tabella 13 - Il Tessile Tecnico: campi di applicazione

| Settore | Esempi | Mercati |
|------------------------------|---|---|
| Costruzione di terrapieni | Fodere, lavorazioni a rete, erba artificiale (geotessile) | Compagnie di costruzione di strade, ingegneria idrica, stabilizzazione del suolo, trafori |
| Costruzioni | Materiale per isolamento e per costruzione di tetti | Imprese edili |
| Agricoltura | Protezioni solari per serre, reti itliche (agrotessile) | Masseria, orticoltura, pesca |
| Trasporti | Tappetini e fodere per auto, airbags, coperture per sedili e tappeti ignifughi, cinture di sicurezza | Costruttori di auto, aerei, navi |
| Medicina e salute | Fasce mediche (tessile medicale) | Ospedali, infermerie, famiglie |
| Dispositivi di protezione | Reti di sicurezza, nastri e fettucce, abiti ignifughi (tessile da protezione) | Industria, opere pubbliche, abitazioni civili |
| Imballaggio | Spago e cordame, sacchi e borse, tele cerate (tessile da imballaggio) | Industria, distribuzione, famiglie |
| Apparati militari e pubblici | Equipaggiamenti antiincendio, giubbini antiproiettile, tende militari, paracaduti, coperture di spegnimento | Industria militare e di protezione civile, guardie forestali, industria petrolifera |
| Abbigliamento specializzato | Sport e tempo libero | Attività sportive, escursionismo |
| Comunicazioni | Fibre ottiche, cavi di conduzione | Settore delle comunicazioni |
| Industria | Filtri, nastri trasportatori, cinghie di trasmissione, nastri abrasivi | Ingegneria, macchinari, chimica, plastica, estrazione, campo energetico ... |
| Arredamento | Tessuti per tende, guarnizioni, tappeti da bagno, ombrelli, parasole, rivestimenti per sedie, carta da parati | Tappezzerie, case di civile abitazione |

Fonte: OETH report 2000, citato da W. Steng, 2001

In conclusione, tra debolezze private e pubbliche virtù, il Tessile e Abbigliamento italiano rimane un sistema vitale, capace di vincere, ma non senza soffrire. Sarebbe da miopi, il non accorgersi dei sempre minori spazi di manovra. Da presbiteri, il credere che ci possa essere un futuro degli uni, senza gli altri.

Tutte le considerazioni sopra svolte, legate, soprattutto, al sistema della Moda, non avevano l'intenzione di denigrare un sistema che continua a funzionare, nel suo insieme. L'obiettivo era quello di non limitarsi a dire che saremmo più bravi, se non ci fossero le colpe degli altri. Anche noi abbiamo le nostre responsabilità. Come tutti i mercati abbiamo le nostre componenti patologiche e non sarebbe corretto pretendere dagli altri, senza sforzarci, noi per primi, di correggere la rotta. Per questo, il sistema della Moda, di cui il Tessile fa parte, anche se con qualche eccezione, rimane una bella mela. Desiderabile, da gustare. Soprattutto, da non gettare. Ma pur sempre, una mela col bruco.

12. Le Associazioni di categoria per il governo della globalizzazione

Non senza motivo ci si è soffermati, da ultimo, sui problemi "interni", intrafiliera. Questo ci consente di sottolineare una convinzione: che così come sono "interni" alcuni mali del Tessile, allo stesso modo possano essere interne le soluzioni. Magari non tutte. Ma è un punto da cui partire. Individuato il "dove", dando per scontato il "perché", passiamo al "chi", al "come" e al "che cosa" fare.

È qui che entrano in gioco le Associazioni di categoria in qualità di attori collettivi, o "corpi sociali", come li definisce Piero Trupia^[60], capaci di giocare un ruolo strategico per la filiera Tessile e Abbigliamento.

12a. A che servono le Associazioni

Vale la pena svolgere qualche considerazione d'ordine generale.

Consideriamo, innanzitutto seppur sommariamente, le caratteristiche funzionali delle Associazioni di categoria (a che cosa servono, cosa fanno). Esse sono:

- a) La funzione mutualistica e di servizio.
- b) La funzione commerciale e di *lobby*.
- c) La funzione datoriale.

La funzione mutualistica e di servizio è quella che emerge, storicamente, tra le prime. Permane, oggi, in termini solidaristici, concretamente realizzati

[60] In *La democrazia degli interessi. Lobby e decisione collettiva*, Il Sole-24 Ore, versione internet, 1999. In sintesi, non tutte le aggregazioni sociali danno luogo a "corpi sociali". Gli elementi costitutivi sono: la legittimazione sociale, la capacità di autogoverno, per quanto parziale, della propria base (con il *ché* si è anche rappresentativi), il possesso di accreditamento politico. Tali caratteristiche legittimano il "corpo sociale" ad essere soggetto "politico" del pluralismo.

dal finanziare la struttura associativa "ognuno secondo le proprie capacità", ricevendone i servizi "ognuno secondo i propri bisogni"^[61].

I servizi configurano, sia un "ritorno" immediato alle imprese che, comunque, sostengono finanziariamente il sistema associativo, sia una forma implicita di *lobby*. Infatti, l'erogazione di servizi alle imprese, da parte delle Associazioni di categoria, si configura in molti casi in un aiuto agli associati a conformarsi operativamente a qualche nuova disposizione normativa o regolamentare (europea, statale, regionale). La *lobby* implicita sta nel provvedere alle interpretazioni attuative, tecnicamente sostenibili, più favorevoli per gli associati, promuovendo tra questi, contemporaneamente, comportamenti uniformi ed estesi, per ciò autolegittimanti.

I servizi alle imprese continuano, così, ad essere una parte importante dell'attività ordinaria delle Associazioni di categoria. Primo, perché costituiscono un elemento forte di motivazione ad associarsi per le imprese più piccole, più sensibili ad un *do ut des* di tipo immediato. Secondo, perché come testé detto, i servizi rappresentano la "chiusa" dell'attività di *lobby*, a volte coronata da successo, in prima battuta, a volte no. Ma v'è anche un terzo elemento, implicito e di rilievo organizzativo. Il coinvolgimento della "struttura" associativa nell'attività di servizio alle imprese consente una sorta di formazione continua e sul campo dei funzionari, che hanno così modo, sia di approfondire le tematiche tecnico-legislative, sia di confrontarsi con la realtà concreta delle imprese che "rappresentano". Questo terzo elemento consente, cioè, alle Associazioni di poter parlare alle imprese e delle imprese, avendone una cognizione di prima mano; non di tipo astratto o idealizzato.

Passiamo, con ciò, alla seconda caratteristica funzionale: quella commerciale e, appunto, di *lobby*. L'Associazione rappresenta gli associati in quanto uomini d'affari, nonché le imprese produttive, in quanto operanti in un certo settore di attività. Quindi, con certi interessi specifici e certi problemi, sia interni che verso l'esterno. Sullo sfondo ci sono, sia la ricerca di ottenere gli interventi più favorevoli in tema di politiche industriali e commerciali, sia altri temi specifici, settoriali. Come: le clausole d'uso, i vari temi sulla standardizzazione dei prodotti, la certificazione di qualità, eccetera.

Il termine "fare *lobby*" evoca spesso degli equivoci in senso negativo, supponendo uno scambio di favori con contropartite illecite nei confronti dei deci-

[61] La contribuzione delle imprese aderenti alle associazioni è sempre di tipo proporzionale alla dimensione d'impresa, pur con un minimo e a volte un massimo. L'erogazione di servizi da parte delle Associazioni alle imprese associate non è vincolata ne sussiste, solitamente, alcun tipo di corrispettivo integrativo a causa di maggior servizi prestati. Ciò, pur entro una logica regolamentare che impedisce gli eccessi. Ovviamente le imprese che contribuiscono di più, le più grandi, possono "avere più problemi" e necessitare, quindi, di un maggiore volume d'aiuto. Tuttavia, le imprese più grandi sono anche le più strutturate, quindi le meno bisognose di "servizi" e più orientate alla *lobby* pro-attiva.

sori pubblici (*policy maker*). Così, si lega erroneamente il termine *lobby* a quello di "corruzione". Ma fare pressione nell'ambito di processi decisionali sempre più complessi e articolati, caratterizzati da distribuzione asimmetrica delle informazioni e da mancanza di esperienza diretta nel settore, da parte di chi dovrà decidere, non è solo un diritto, ma una necessità^[62]. Anche a garanzia del pluralismo democratico. Ciò, a patto che la *lobby* sia esercitata da "corpi sociali", cioè da attori collettivi strutturati in modo da possedere la piena legittimazione alla rappresentanza^[63]. Lo scambio cui tende la *lobby* associativa, nei confronti dei *policy maker*, non è materiale, ma "politico"^[64]. La garanzia del metodo democratico, col suo necessario bagno di realtà, non è pensabile con lo zittimento delle *lobby*, cioè delle Associazioni e dei Sindacati, ma è ottenibile proprio grazie alla pluralità di *lobby* efficienti, che si confrontano tra loro, avendo i *policy maker* quali giudici e attuatori della migliore decisione possibile. In coerenza coi supposti interessi generali. È quanto mai calzante la citazione fatta da Piero Trupia sul caso inglese: "Il Governo funziona come un tribunale! Non può decidere nel vuoto e oggi incoraggia la manifestazione di ogni ombra di opinione (...) piuttosto che prendere decisioni non rappresentative (...). Se queste decisioni favoriscono pochi a danno dei molti, ciò avviene perché questi ultimi hanno dimenticato di farsi sentire o l'hanno fatto male (...) l'equilibrio degli interessi si realizza incoraggiando il più largo accesso al governo"^[65].

Veniamo, infine, alla funzione datoriale che vede agire le Associazioni di categoria in quanto rappresentanza dei datori di lavoro, nel campo della contrattazione collettiva e delle politiche sociali. C'è chi vede un certo distinguo tra la funzione commerciale e quella datoriale. Tant'è che in alcuni settori, e in alcuni paesi, esiste un sistema di rappresentanza separato, specifico per un aspetto e per l'altro^[66]. Tuttavia, quando c'è sufficiente omogeneità tra gli asso-

[62] *Lobby*, dall'inglese, significa letteralmente "anticamera; corridoio del Parlamento" e sta ad indicare l'attività di pressione sui decisori pubblici, affinché prendano una decisione invece di un'altra. Dal punto di vista della relativa legittimità è utile distinguere il termine *lobby* "sostantivo" da *lobby* "verbo".

[63] "Se il corpo sociale è legittimato, la sua azione di influenza e di lobby sulla decisione pubblica lo è altrettanto". In P. Trupia, *La democrazia degli interessi*, Il Sole-24 Ore, versione internet, 1999.

[64] Ibidem: "Il corpo sociale che "chiede" una decisione pubblica (legislativa o amministrativa) "offre" in cambio, se vuole restare sul terreno della *lobby* e non scivolare in quello della corruzione, una contropartita immateriale. Ma il bene immateriale della contropartita fornita dal lobbista al Decisore Pubblico ha spesso un elevatissimo valore nella società dell'informazione in cui viviamo".

[65] La citazione si trova in P. Trupia, *La democrazia degli interessi*, Il Sole-24 Ore, versione internet, 1999, ed è tratta da Ch. Miller, *Lobbying Government. Understanding and influencing the corridors of power*, Basi Blackwell, 1987.

[66] In Italia, si pensi alla Federmeccanica che espleta la sola funzione datoriale, mentre esistono molte Associazioni di tipo solamente commerciale, nel vasto ambito dell'industria meccanica: UCIMU, ACIMIT, ecc. Sul tema si veda L. Lanzalaco e G. Urbani, *Imprenditori in Europa*, SIPI, Roma, 1992.

ciati, è innegabile l'esistenza di sovrapposizioni e interdipendenze tra gli interessi commerciali e quelli datoriali. Per esempio, tra politiche industriali e retributive. Fare *lobby* comporta, spesso, l'opportunità di stringere alleanze, anche momentanee (*issue network of influence*), onde validare un interesse particolare quale più esteso possibile. Financo coincidente con quello generale. In molti casi la contrapposizione originaria, in materia salariale, tra Associazioni datoriali e Sindacati dei lavoratori, può trasformarsi in alleanza, su questioni di più ampio rilievo per tutto un settore produttivo.

Visti nel loro insieme, seppur velocemente, i caratteri funzionali delle Associazioni di categoria ci permettono di cogliere quello che è un elemento di base, di interconnessione, fondante (o costitutivo) ed al tempo stesso finalistico (nel senso di funzione obiettivo). Si tratta della tensione all'autonomia, all'autogoverno del settore, un autogoverno, cioè, parziale e in logica di sussidiarietà.

12b. L'autogoverno del Tessile

Avendo stabilito che il punto da cui partire, nel Tessile, possano essere i problemi interni alla filiera, da tutte le considerazioni sopra svolte, di carattere generale, deriva il fondamento logico che porta a ritenere le Associazioni quali protagoniste di tale tipo d'intervento. In alte parole: le strategie di difesa e rilancio di tutto il settore Tessile e Abbigliamento italiano possono venir azionate solo da un ruolo più marcato di autogoverno, da parte delle relative Associazioni di categoria. Per queste ultime, si tratterebbe di svolgere il ruolo che è loro proprio. Sarebbe, anche, l'unico modo per risolvere i problemi settoriali partendo "dall'interno", con competenza, andando, poi, all'esterno con una legittimazione piena.

Autogoverno e autonomia, per quanto concetti affini, significano diverse cose, che il sistema associativo del Tessile e Abbigliamento italiano ha fatto fatica a realizzare, soprattutto negli ultimi anni Novanta.

Volendo considerare l'aspetto più "regolamentare", invocato dal termine/concetto di "autonomia", a tutt'oggi è scarsamente presente^[67], un sistema di accordi intrafiliera sulle "condizioni generali di contratto" (contratti normativi con richiami specifici alle condizioni tecnico-economiche del settore). Altrettanto dicasi dell'elemento integrativo al precedente, rappresentato dagli

[67] Esistono alcune eccezioni, tra cui l'accordo tra l'Associazione Nobilitazione Tessile e l'Associazione Cotoniera, Liniera e delle Fibre Affini, raggiunto nel maggio 2001, dopo quasi trent'anni di trattative, prima di confluire entrambe, per aggregazione, nell'Associazione Tessile Italiana. L'accordo comprende sia un testo di riferimento in termini di "condizioni generali di contratto" nei casi di "lavorazioni per conto terzi" che uno specifico richiamo a degli "Standard di Qualità" relativi alle prestazioni di Nobilitazione Tessile (Progetto Standard Qualità 1997, rinvenibile on line anche sul sito internet associativo: www.asstex.it).

“standard di qualità”, con le relative specifiche settoriali^[68].

Volendo considerare, invece, l'aspetto più organizzativo e “politico”, invocato dal termine/concetto di “autogoverno”, è stata relativamente bassa la capacità di dirimere le controversie interne, tra associati, e di comporre le opinioni sul “da farsi”, con priorità chiare e concise. In pratica, la capacità di creare un consenso forte, da rappresentare con efficacia verso l'esterno.

Insieme alla teoria è opportuna un po' di storia. Le Associazioni di categoria, in Italia, hanno avuto le loro prime manifestazioni moderne proprio nell'ambito del settore Tessile. “Si ha notizia di un'Associazione dei fabbricanti di panni di lana, sorta nel 1864 nella zona del biellese con carattere esclusivamente locale. (...). Sorsero poi l'Associazione fra gli industriali della trattura e torcitura della seta, nata a Milano nel 1877, l'Associazione Coroniera costituita nel 1894 a Milano, l'Associazione tra gli industriali lanieri fondata nel 1897 a Biella”^[69].

Avvicinandoci ai nostri tempi, arriviamo agli anni '70 e '80, che sono quelli che hanno visto l'Italia assumere il ruolo di “polo tessile d'Europa”. Da una pubblicazione della Federtessile^[70], edita nel 1980, si legge che le Associazioni di primo grado ad essa federate erano ben undici (!). In pratica, cosa è successo. Che a fronte di una filiera articolata, completa, ma composta da tanti comparti e sottocomparti, lo specchio della rappresentanza si è parimenti frammentato, dando vita a molte aggregazioni. A volte, piccole e poco strutturate. Ma sempre molto coese all'interno, perché con basi associative ristrette e omogenee. Il diverso “principio di aggregazione”, via via adottato dalle Associazioni (vedi Schema 8) nel loro costituirsi, ha dato luogo, però, a fenomeni di sovrapposizione tra di loro. Ciò, ha contribuito a ridurre l'efficacia verso l'esterno.

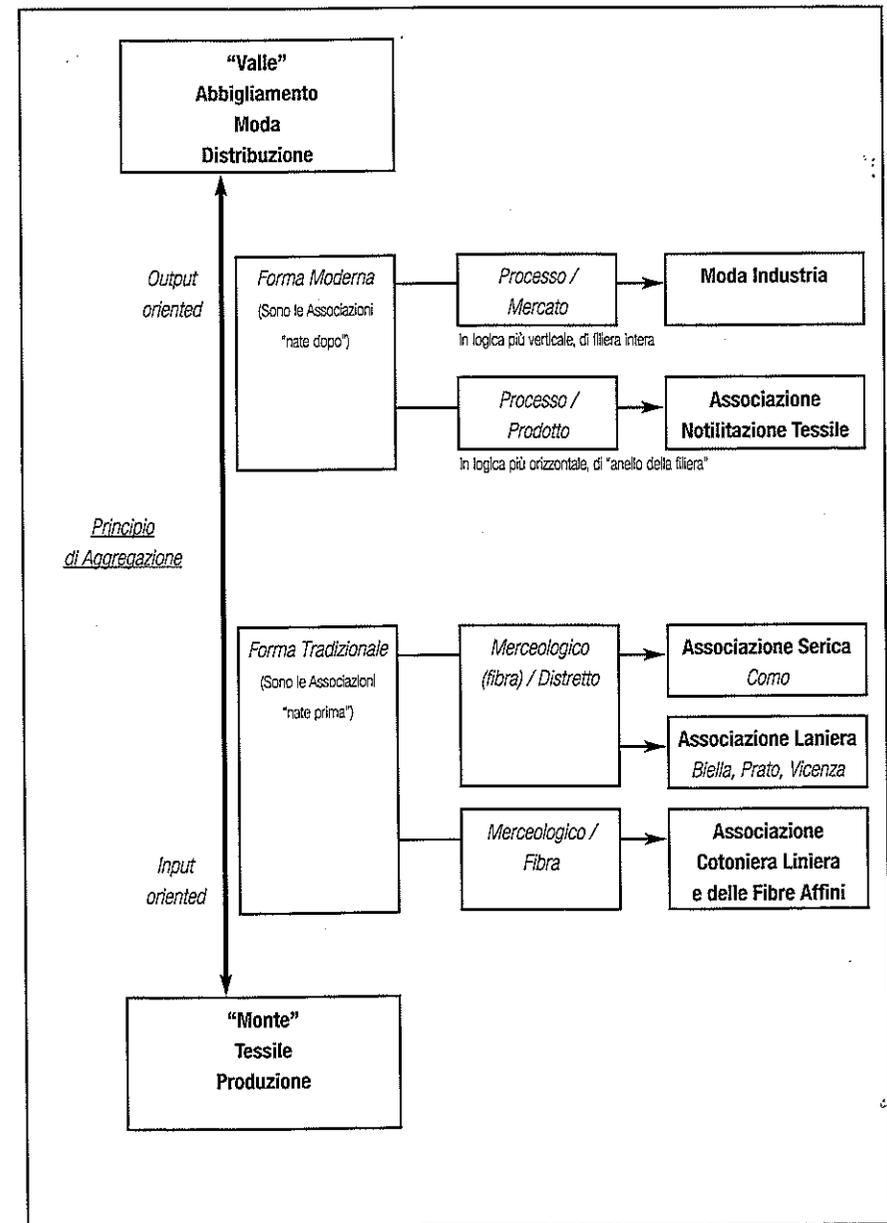
Guardando ai “principi di aggregazione”, due imprese del tutto simili potevano scegliere di associarsi a due Associazioni diverse; una considerando l'elemento fibra e l'altra quella del momento produttivo. Tale scelta poteva determinarsi in termini di priorità tematica, o di semplice convenienza logistica. Ma questo non impediva, poi, alle due Associazioni di sentirsi contemporaneamente legittimate ad intervenire sugli stessi argomenti, in sovrapposizione, appunto, fra loro; magari, senza coordinamento. Tale “sovrapposizione” era percepita anche all'esterno, rendendo poco comprensibile “chi rappresentasse chi” (per inciso, questa sovrapposizione permane, oggi, tra ATI e SMI). La logica federativa (di 2° grado), realizzata tramite la Federtessile, fin tanto che si è cavalcato l'onda del successo generale, ha consentito, sia il

[68] Cioè, oltre all'individuazione dei metodi di prova, anche i range medi di accettabilità, secondo la “buona prassi”, la quale, non venendo precisata dal settore, corre il rischio di venir “raffazzonata” dai periti chiamati in causa dai Tribunali, nel corso delle liti giudiziali.

[69] Citazione tratta da P. Angelini, *La Confindustria: profilo storico e organizzativo*, Federlombarda, Milano, 1981.

[70] Federtessile, *Il settore Tessile e Abbigliamento in Italia*, F. Angeli, Milano, 1980.

Schema 8 - Le Associazioni di Categoria del Tessile e Abbigliamento italiano (situazione all'anno 2000)



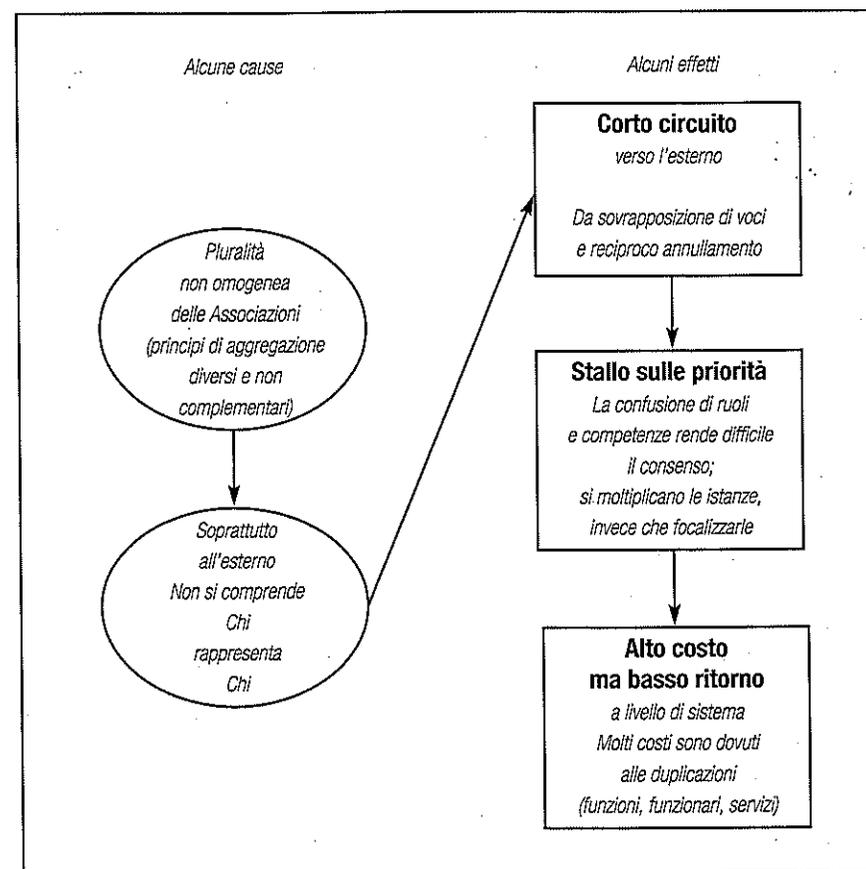
dialogo tra le componenti, che la sintesi unitaria verso l'esterno. Per esempio, per la contrattazione collettiva coi Sindacati dei lavoratori. Ma anche verso i *policy maker*. Si trattava, già allora, di sintesi difficili, caratterizzate da conflitti di interessi intrafiliera. Ma non impossibili. Ciò, anche per merito del prestigio personale e della solerzia dei Presidenti che si sono succeduti a capo della Federazione. Col passare del tempo, però, negli anni Novanta, contemporaneamente all'avanzata del Tessile degli altri, il sistema di rappresentanza così frammentato ha reso evidenti le sue inefficienze costitutive (vedi Schema 9). Non va dimenticato che l'oggettiva difficoltà a "farsi sentire" è progressivamente derivata, anche, dal mutamento dello scenario complessivo: economico, sociale, politico ed istituzionale. A mano a mano che l'industria Tessile perdeva di consistenza dimensionale, in una società civile e politica sempre più complessa, con l'aumento dei livelli di interlocuzione, con altri settori produttivi che avanzavano accampando altrettante lecite pretese, era inevitabile che la soglia d'attenzione dei *policy maker*, a qualsiasi livello (regionale, nazionale, europeo), si "alzasse", verso le *lobby* più efficienti, più strutturate: più capaci di scambio politico.

Non per nulla, e qui riprende il resoconto storico, il sistema di rappresentanza del Tessile e Abbigliamento ha cominciato ad evolvere verso la progressiva aggregazione degli enti associativi, illustrata nello Schema 10.

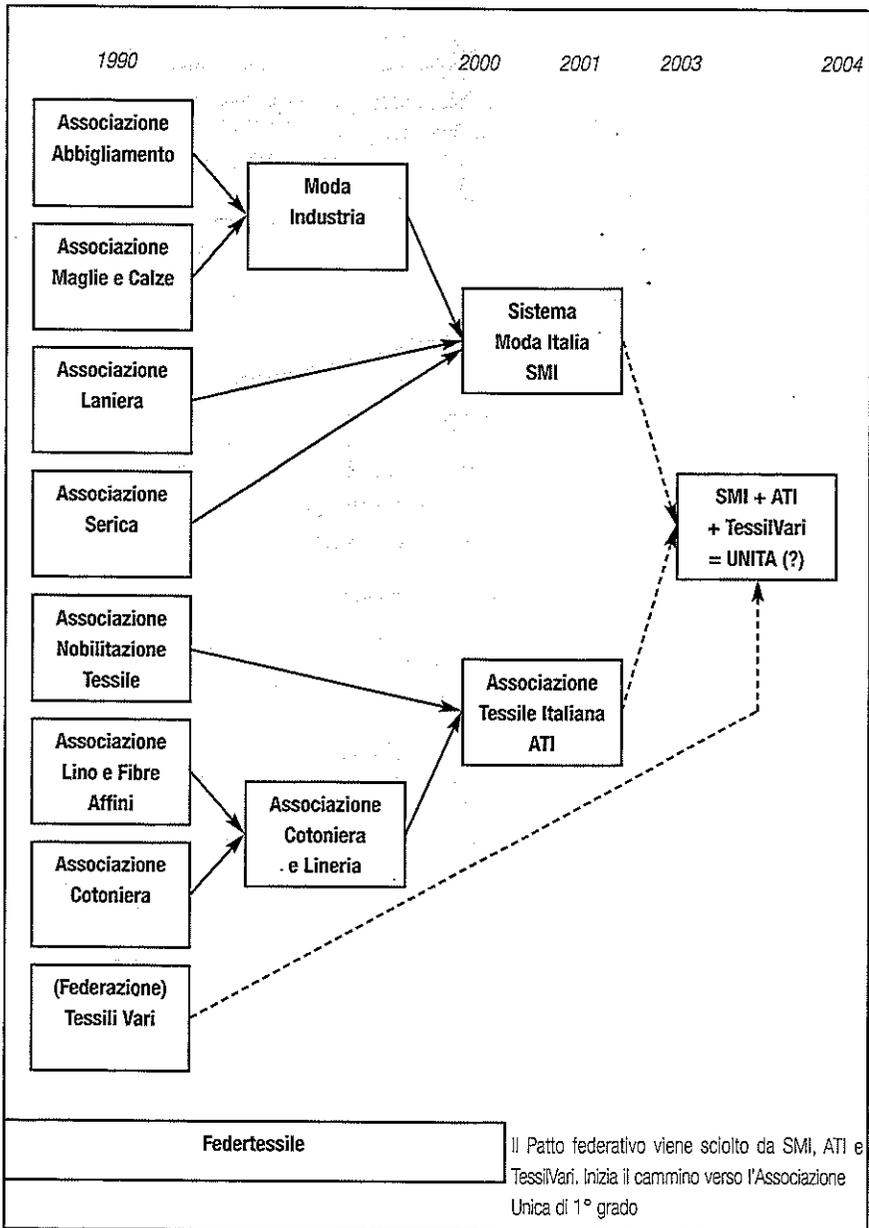
Questo processo di aggregazione e semplificazione ha come obiettivo sostanziale il recupero di efficacia ed efficienza della rappresentanza, sia verso l'interno che verso l'esterno. Ciò comporta il perseguimento di un delicato equilibrio, essendo spesso diversi i meccanismi che conducono all'efficacia interna, da quelli che portano all'efficacia esterna (si vedano gli Schemi 11, 12 e 13). O meglio: la prima è condizione necessaria, ma non sufficiente, per ottenere la seconda. Inoltre, può capitare che cercando di massimizzare l'una, si finisca col perdere l'altra. La "gestione della diversità", nell'ambito della base associativa, implica la selezione e l'adozione di meccanismi organizzativi a cui è intimamente legato il successo del sistema di rappresentanza nel suo complesso. Ognuno deve potersi sentire "a casa propria"; ma gli obiettivi da perseguire devono per forza essere ridotti, di volta in volta, pena l'inefficacia.

Sul percorso di aggregazione le Associazioni incontreranno (stanno incontrando) tutti i problemi irrisolti in tema di "autogoverno del settore". Si può quasi ritenere che il percorso strategico di difesa e rilancio del Tessile e Abbigliamento italiano sia contemporaneo ed interdipendente con l'evoluzione della rappresentanza associativa. Se quest'ultima avanza ottenendo la "pace interna", come si direbbe nel caso di un'aggregazione politica *tout court*, automaticamente otterrà capacità di accreditamento e di scambio politico. Il cerchio si chiude, e si autoalimenta, coniugando le iniziative di rilancio coordinate dall'interno, con quelle richieste all'esterno, cioè ai *policy maker*.

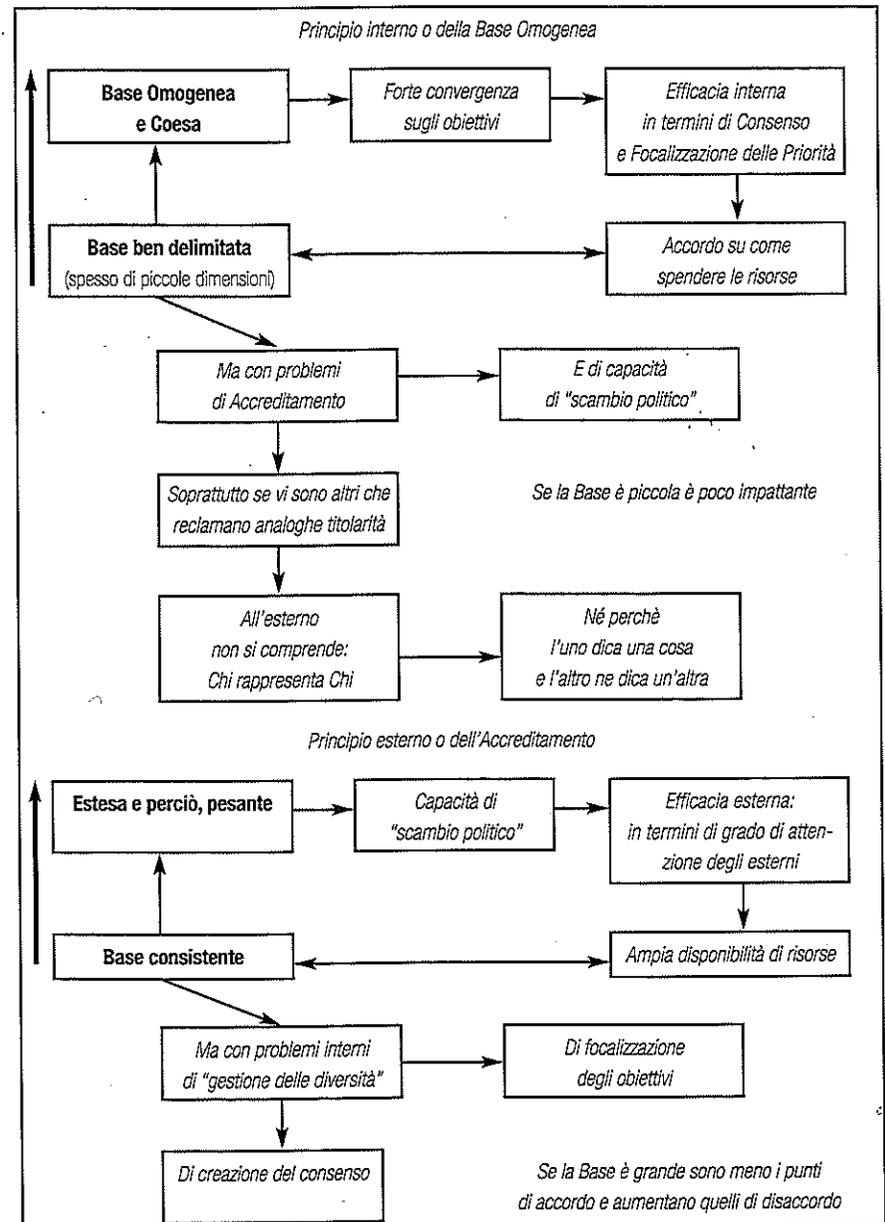
Schema 9 - Inefficacia e inefficienza della rappresentanza frammentata



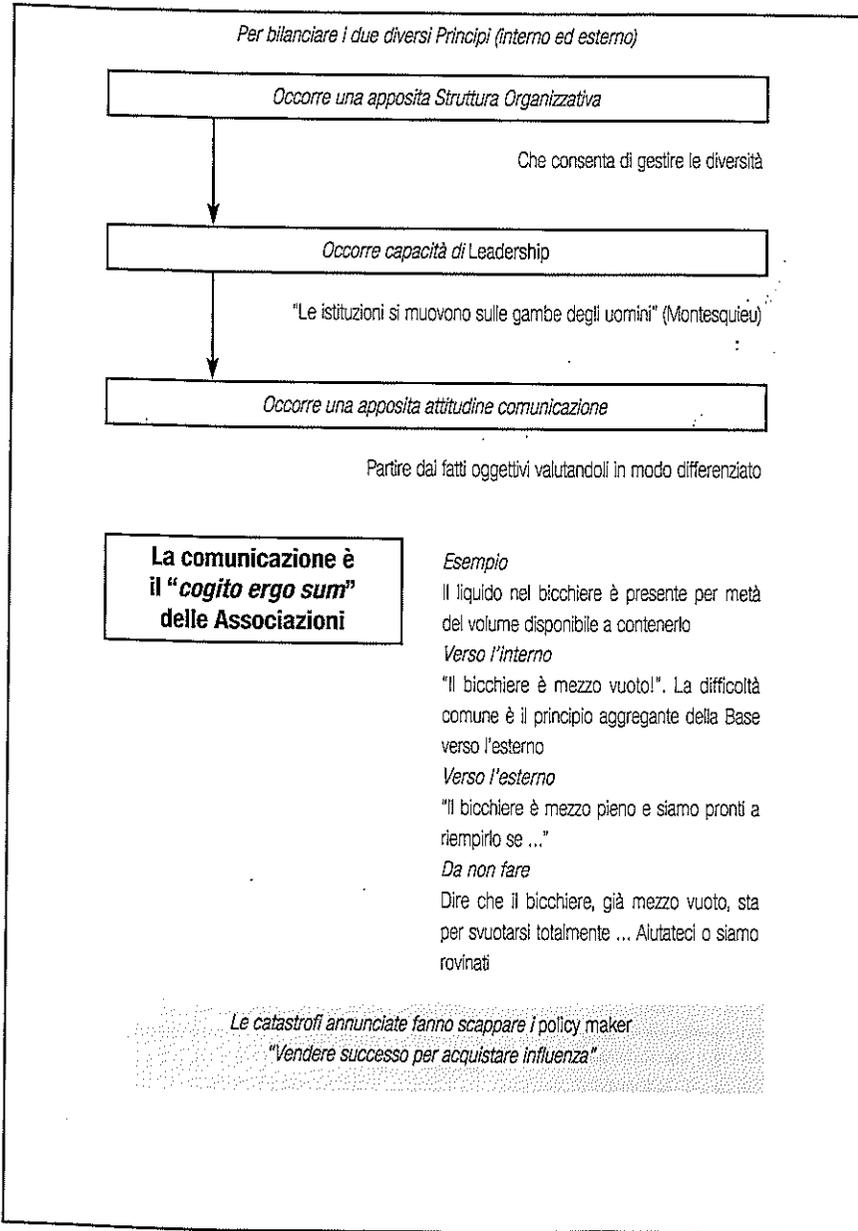
Schema 10 - Evoluzione del sistema di rappresentanza del Tessile e Abbigliamento italiano - I parte



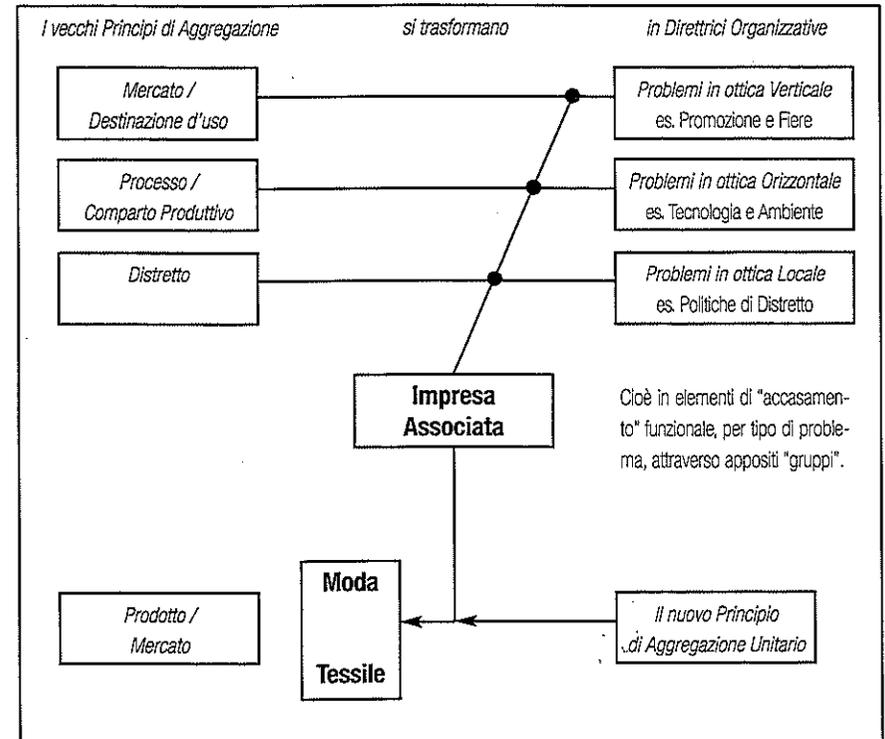
Schema 11 - Due diversi principi di efficacia organizzativa - I parte



Schema 12 - Due diversi principi di efficacia organizzativa - Il parte



Schema 13 - Evoluzione del sistema di rappresentanza del Tessile e Abbigliamento italiano - Il parte

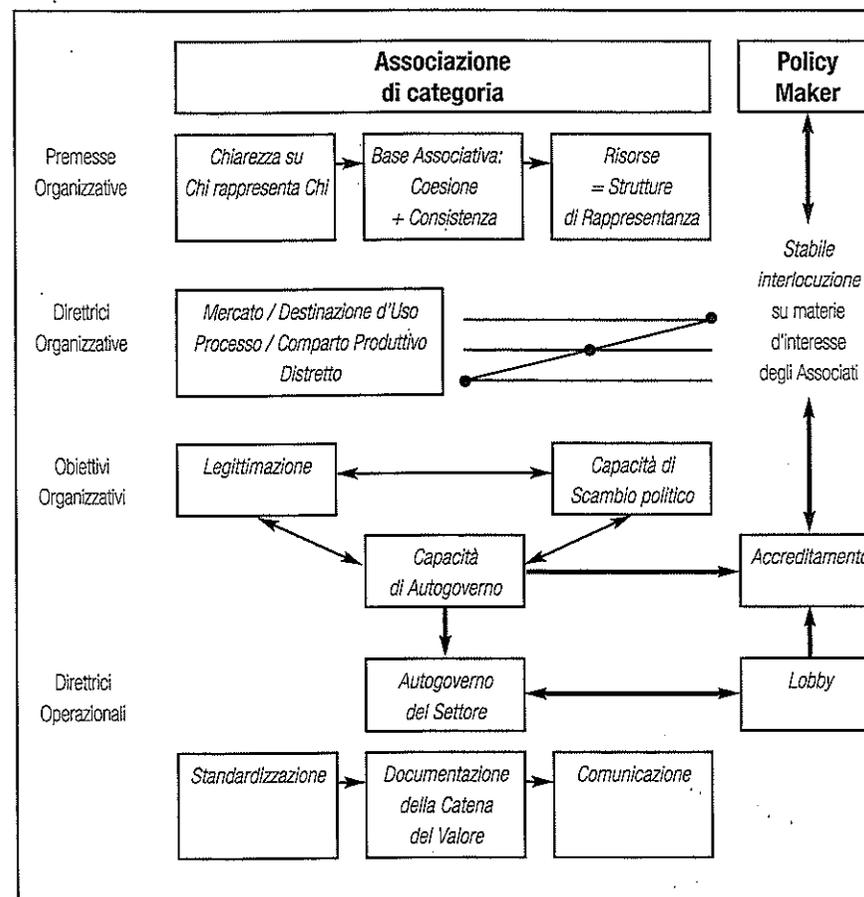


12c. Diretrici di intervento operazionale

Passiamo al "che cosa fare", da parte delle Associazioni di categoria, sottolineando alcuni aspetti che vanno implementati o potenziati, sottacendo quelli che già oggi vengono svolti con piena soddisfazione (es. funzione datoriale; funzione mutualistica e di servizio). Ne formuliamo una rappresentazione schematica, anche in termini di prima ipotesi, nello Schema 14. Volendo fare qualche approfondimento, partiamo dall'opera di standardizzazione dei traffici intrafiliera, riprendendo alcuni spunti accennati nel Capitolo 11, a proposito dei capitolati di acquisto o di appalto. La determinazione delle caratteristiche di un bene oggetto di scambio, già esistente o da realizzare a campione, fa parte dell'autonomia contrattuale. Non solo, la precisazione dei termini, favorisce l'identificazione delle reciproche obbligazioni anche di fronte ad un terzo, chiamato a dirimere un'eventuale controversia. Va rilevato, tuttavia, come indirettamente si è già fatto, che spesso questi termini sono definiti a favore di uno solo dei contraenti. Certi contratti, con gli annessi capitolati qualitativi, assomigliano, per esempio, più a degli "atti di soggezione", tipici dei rapporti tra i privati e la pubblica amministrazione. Oppure, assomigliano a dei "contratti aleatori", dove viene meno, però, la sproporzione tra prestazione e controprestazione eventuale, che renderebbe equa la scommessa, in senso probabilistico. Certe clausole, tipo il "pronto all'ago", non sono che la forma più evoluta per legittimare il ribaltamento dei rischi d'impresa lungo la filiera. Tutto questo significa che non si dovrebbe più aver diritto di pretendere delle prestazioni univocamente precisate? No, il vero errore sta nel fare degli "standard di qualità" qualcosa di diverso da ciò che tecnicamente si intende, o si dovrebbe intendere, con essi^[71].

[71] Se sul mercato avvenissero sempre degli scambi "alla pari" sarebbe senz'altro vera l'affermazione di un operatore di buon senso: "Ai miei clienti offro la qualità che essi mi permettono di garantire loro". Quando i giochi, in senso matematico, non sono equi, entrambi gli scommettitori cercheranno di barare. Al contrario, uno scambio equo vedrà più facilmente regnare la correttezza da entrambi i lati. In termini definitivi, si è scritto in precedenza: "Uno standard di qualità è la precisazione di una certa caratteristica relativa ad un bene, servizio o processo, per cui si individua un metodo di rilevazione, si fissa una unità di misura e si determina un orientamento (vedi Schema). Definire con precisione sia le caratteristiche del prodotto, sia il metodo di rilevazione e accoglimento di tali caratteristiche, è un'occasione per far parlare la stessa lingua a chi vende e a chi compra. Meglio: è un modo per far discutere prima, anziché litigare dopo. E se proprio dovesse sorgere una controversia ecco che il giudice, per dirimerla, potrebbe avvalersi di riferimenti predeterminati e super partes. Favorire il più largo consenso degli operatori sui medesimi standard serve a definire lo stato dell'arte del settore, costituendo un riferimento importante per il legislatore comunitario. Con normative generali più coerenti alle reali condizioni operative delle imprese, diverrebbe più difficile la creazione di barriere surrettizie ai vari mercati regionali. In senso opposto gli stessi standard potrebbero costituire il presupposto per discriminare la produzione extraeuropea, rinviando al mittente le merci che non soddisfino i livelli qualitativi minimi".

Schema 14 - Evoluzione del sistema di rappresentanza del Tessile e Abbigliamento italiano - III parte



Dal punto di vista tecnologico col termine più ampio di "standardizzazione" viene compresa l'idea di ridurre il numero delle varianti, di un dato pezzo, prodotto o servizio, per diminuire la complessità e gestire meglio i processi produttivi. Questa, però, è un'impostazione operativa, più di tipo "interno" alla singola impresa. La standardizzazione a cui ci si riferisce, qui, è quella che consente di facilitare l'incastro tra il lavoro di più operatori, anche di imprese diverse. Quello stesso tipo di standardizzazione che consente le lecite aspettative di un consumatore, di ottenere un vestito adatto per il proprio fisico, indicando al negoziante un numero o un codice convenzionale. In altre parole, l'obiettivo degli "standard" è quello di agevolare i traffici, attraverso un linguaggio comune. Non di vincolarli. Basti un esempio. Il recente grosso sviluppo delle telecomunicazioni cellulari, in Europa, diversamente da quanto è accaduto in America. Esso è dipeso, principalmente, dalla standardizzazione del settore, in materia di protocolli comunicazionali e di frequenze. I singoli produttori hanno accettato di uscire dalle logiche proprietarie, affrontando il maggior confronto concorrenziale, ottenendo però un mercato sempre più vasto.

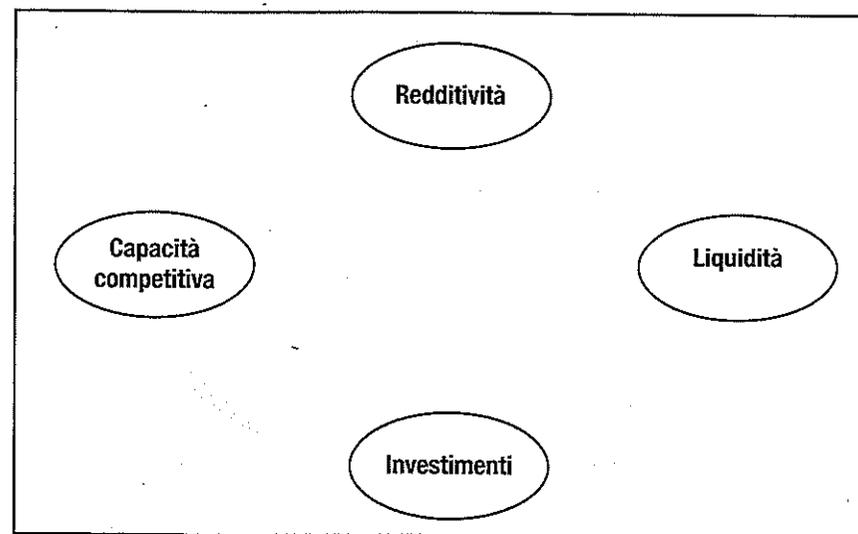
Così, tornando al Tessile, la standardizzazione deve portare ad un sistema organico di riferimenti tecnici, prestazionali e negoziali, col solo intento di agevolare i traffici, aumentando l'efficienza della filiera nel suo complesso, nonché nel suo diuturno confronto coi *competitors* internazionali.

L'idea di rappresentare la filiera anche in termini di "documentazione e avvallo della catena del valore" discende, in un certo senso, dal tema della standardizzazione. Così come gli standard costituiscono dei riferimenti *super partes*, allo stesso modo un sistema di informazioni attinenti le "fonti di valore" e i "valori" in gioco, in media, all'interno delle imprese e nei passaggi da un punto all'altro della filiera, può servire per l'autoregolazione del settore, stimolando il rafforzamento delle vere "fonti di valore" e recuperando sulle "inefficienze".

L'esistenza di una "documentazione della catena del valore" costituisce, anche, l'unico presupposto per poter sostenere efficacemente la richiesta di tutela contro le importazioni in *dumping*. Non solo, costituisce il presupposto per contrastare i fenomeni di *dumping* interno. Questi, pur non riconosciuti dalla normativa nazionale in tema di concorrenza sleale (art. 2598 c.c.)^[72], costituiscono di fatto degli elementi di turbativa e di calmieramento che impediscono il corretto funzionamento dei flussi di reddito nelle imprese, in termini di autofinanziamento e di sviluppo (Schema 15), senza rappresentare un

[72] "Nonostante che i ribassi siano considerati dai commercianti fra i più (pericolosi e quindi) "scorretti" metodi di concorrenza (...) è indiscusso fra gli interpreti che essi, di per sé, non costituiscano atto di concorrenza sleale: e ciò in quanto strumento "classico" di una concorrenza corrispondente agli interessi collettivi", G. Ghidini, *La concorrenza sleale*, UTET, 2001.

Schema 15 - Un circolo virtuoso per lo sviluppo del settore (tratto da *I nostri prezzi. Perché sono tutti sbagliati o quasi*, Tinctoria, 12/1999)



sostanziale beneficio per i consumatori^[73]. In ultimo, la combinazione tra standardizzazione e documentazione della catena del valore può costituire un utile riferimento per il "rintracciamento" dei prodotti *made in Italy*.

Veniamo, infine, al tema della comunicazione. Quando nel Capitolo 11, a proposito delle valenze eco-tossicologiche e sociali dei prodotti realizzati in Italia e in Europa, si è osservato che occorre un concerto d'intenti che "qualcuno" deve prendersi la briga di orchestrare, ci si riferiva, appunto, al ruolo comunicazionale delle Associazioni di categoria. Non basta fare promozione in senso tradizionale, per esempio tramite le fiere, che si rivolgono ad altri operatori del settore. Occorre elevare il livello della comunicazione, promuovendo l'intero sistema e la generalità dei suoi prodotti. Per far ciò, non si devono lanciare messaggi generici, del tipo: "guardate come siamo bravi". I messaggi vincenti sono puntuali e arricchiscono il consumatore, promuovendo un consumo informato, consapevole. Un esempio, in tutti i sensi, è dato dalla campagna europea *wash right* (Schema 16) relativa ai lavaggi domestici dei capi d'abbigliamento e all'uso corretto dei deter-

[73] Anche perché, come si visto nella rappresentazione del valore di un capo di abbigliamento per il consumatore, proposta nel Capitolo 13, la componente di costo legata alla produzione del prodotto incide tra il 15 e il 30 per cento rispetto al totale. Ciò comporta che variazioni anche importanti dei prezzi a livello produttivo, vadano ad incidere per una frazione ben limitata rispetto al Prezzo poi proposto al consumatore.

Schema 16 - Pagina promozionale della campagna *Wash right* in lingua italiana. Dal sito internet ufficiale: www.washright.com

Qui troverete alcuni utili consigli per migliorare l'ambiente quando fate il Vostro bucato.

The infographic is a vertical rectangle with a dark, textured background and a white border. At the top, it has a title in a handwritten-style font. Below the title are five rows, each with a small square icon on the left and a line of text on the right. The icons are: 1. A washing machine. 2. Two pairs of hands being washed. 3. A white t-shirt and a pair of socks. 4. A thermometer showing a temperature of 40 degrees. 5. A laundry basket and a washing machine.

- Non caricare la lavatrice con pochi capi
- Polare in base allo sporco e alla durezza dell'acqua
- Usare la più bassa temperatura consigliata
- Ridurre lo spreco di materiali da imballaggio

genti e delle lavatrici, coi relativi risvolti benefici, in termini di risparmio energetico, minor inquinamento e salvaguardia dei capi colorati^[74].

La comunicazione si proietta su tutti i "portatori di interesse": consumatori, lavoratori, pubblica autorità, ai vari livelli. Essa favorisce l'autopercezione e determina l'eteropercezione (come ci vedono gli altri). In questo senso, occorre ricordare che la comunicazione funziona sempre; purtroppo, anche in negativo: anche quando "non c'è", o vien fatta male, o si sviluppa casualmente e in modo caotico, da parte di altri. La comunicazione è "un vuoto che non c'è"; che si distingue per gli effetti che produce. Da qui il corollario per cui la comunicazione efficace è quella che raggiunge l'interlocutore desiderato, ottenendo lo scopo ricercato (informare, convincere, esortare, ottenere un certo tipo di risposta, eccetera). Per dare un esempio in negativo basta pensare al circolo vizioso che è invalso, da ultimo, e che collega il Tessile e Abbigliamento all'immagine di un settore maturo, in senso deleterio: decadente e perennemente in crisi. Come già evidenziato nello Schema 1, nel Capitolo 4, questo circolo vizioso alimenta una minor attrattività del settore sotto molti aspetti, tra cui dal punto di vista occupazionale.

Uno degli aspetti nodali, in tema di comunicazione, per le Associazioni, è dato dal doversi distinguere almeno due direttrici: la comunicazione rivolta all'esterno, da quella rivolta all'interno, alla base associativa. Tutto ciò che va all'esterno può essere percepito dall'interno. Se ben organizzata e "visibile", ottiene un doppio effetto: promuove il settore e fa da "bandiera" aggregante per gli associati. Ma esiste anche una comunicazione espressamente indirizzata all'interno, magari realizzata con le stesse modalità con cui si va all'esterno, con l'obiettivo di far sapere alla base associativa "che cosa si è fatto e che cosa si sta facendo". Questo, soprattutto, con riferimento agli ambiti operativi più lontani (per esempio, l'attività di Euratex nei confronti della Commissione Europea). Uno dei motivi, infatti, per cui si sono avute difficoltà, in passato, a sostenere i livelli federativi è che la base li sente come estranei o inutili, non sapendo neanche che cosa essi facciano e quale beneficio possa derivare loro.

Ovviamente, tutti questi aspetti sono in parte già realizzati dalle attuali Associazioni di rappresentanza del Tessile e Abbigliamento. Così come è avvenuto anche in passato. Lo stimolo è per un'operatività più strutturata, estesa ed efficace.

Solo per fare qualche esempio, nel caso della standardizzazione esiste già qualche accordo intrafiliera (si veda la precedente nota 67) così come esistono dei testi predisposti in termini di "clausole d'uso" nella vendita di filati e tessuti del "sistema cotoniero e liniero". Sempre in questo campo, l'Associazione

[74] In Italia l'iniziativa è stata supportata da Federchimica, a cui sono associate le imprese italiane produttrici di detersivi. Ma con la chiarezza del messaggio, il livello comunicazionale ottenuto anche tramite i media televisivi, il sottostante codice di condotta, la pluralità dei supporter, ne fanno un autentico modello.

Tessile Italiana ha recentemente sviluppato due Manuali: il primo per gli adeguamenti impiantistici coerenti con il D.Lgs. 626/94, l'altro in termini di "sistema integrato di gestione della qualità" cioè con riferimento contemporaneo agli aspetti del prodotto, dei processi, dell'ambiente e della sicurezza.

Nel campo della "documentazione della catena del valore", l'Associazione Tessile Italiana ha realizzato un Manuale dei costi aziendali, con riferimento alla filatura, alla tessitura e alla nobilitazione tessile, in ottica ABC (Activity Based Costing)^[75]. Mentre il Distretto Comasco, attraverso l'intervento coordinato e congiunto dell'Associazione territoriale di Como, Sistema Moda Italia e l'Associazione Tessile Italiana, nell'ambito di un "Accordo di Settore" siglato col Ministero delle Attività Produttive, ha recentemente sviluppato sia un Codice di condotta, che una politica di marchio, che ha fatto nascere, appunto, il marchio "Seri.co". Esso è stato pensato per differenziare sia il prodotto che il sistema produttivo, in termini di qualità integrata: prestazionale, sociale ed ambientale. Questo tipo di iniziativa ha carattere pervasivo, attraversando tutti e tre gli aspetti in discorso: dalla standardizzazione a quello della comunicazione.

In materia specifica di comunicazione, infine, un bell'esempio recente, è stato quello dell'iniziativa: "Aziende Aperte", promossa da ATI e realizzata congiuntamente con SMI^[76].

12d. Dal governo del settore alla globalizzazione

Prima di concludere e passare al Capitolo che affronta l'individuazione più puntuale delle politiche industriali e commerciali, va ripreso il tema della globalizzazione. Perché si ritiene che le Associazioni di categoria siano importanti per affrontarla? Primo, perché i problemi della globalizzazione sono problemi di "governo" della stessa, in alternativa alla mera soggezione ad essa. Secondo, perché quando si individua "qualcosa" da governare, bisogna individuare anche "chi" lo può fare. Col che non si intende che tutto dipenda dalle Associazioni, ma che queste siano (o dovrebbero essere) un modo efficace per rapportarsi con la nuova complessità del tutto. Per lo meno, sul campo degli interessi frazionali. La globalizzazione comporta, infatti, un confronto, non solo economico di "tutto con tutto", da un capo all'altro del mondo, nel regno della quasi istantaneità reclamata dai tasti premuti sulla tastiera di un PC collegato a internet. Un confronto che può rendere virtualmente ricchi e realmente poveri. Pensare che questo confronto possa avvenire senza regole, confidando nei poteri di autoregolamentazione dei mercati, è un errore che porta a quegli effetti deleteri sottolineati da buona parte del movimento No-Global. Ma per essere interlocutori a vasto

[75] ATI & Centro Camillo Bussolati LIUC, *Manuale di calcolo dei costi per le aziende tessili*, Pronotex, Milano 2002.

[76] Lo sviluppo dell'iniziativa si deve ad un gruppo di lavoro coordinato dalla dr.ssa Barbara Zucchi.

raggio sul piano del disegno delle regole, non si può pensare di muoversi in ordine sparso. I livelli di interlocuzione sono molteplici, sparsi in uno spazio tridimensionale; ben oltre il livello Europeo e senza mai perdere il contatto con quelli locali, regionali, nazionali, dove comunque la globalizzazione arriva a spalmare i suoi effetti, buoni e cattivi. Occorre, per esempio, confrontarsi con le organizzazioni internazionali, come il WTO, o con le Associazioni dei paesi *competitors*.

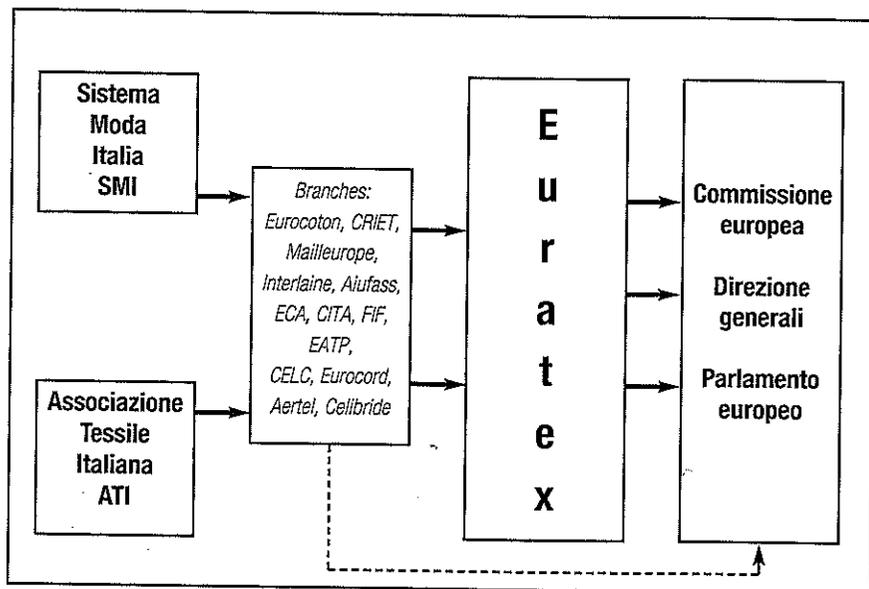
In questi contesti complessi e piramidali diventa importante la logica del *issue network of influence*, cioè delle alleanze, anche momentanee, su di uno specifico argomento. Si svela, tra l'altro, la logica e l'importanza della "rete stabile" della rappresentanza, costituita da un intreccio permanente, che fa circolare le informazioni, dove l'Associazione A, nazionale, partecipa all'Associazione B, di livello europeo; la quale, a sua volta, partecipa all'Associazione C, sempre di livello europeo o internazionale. In questo modo ci si allontana dalla "base" rappresentata, ma ci si avvicina, in termini di accreditamento e di capacità di scambio politico, ai decisori pubblici sul piano europeo ed internazionale.

Il governo complessivo della *lobby* assomiglia un po' al meccanismo delle "scatole cinesi". Se l'Associazione A è "pesante", cioè coesa, efficace ed efficiente, essa risulta determinante nelle scelte assunte nell'ambito dell'Associazione B, di cui fa parte. Altrettanto succede, poi, nell'Associazione C. Tutto ciò, restando ben chiaro una cosa: le Associazioni non sono "società di capitali" dove può esistere una maggioranza proprietaria che può vantare un automatico diritto al governo della stessa. Le Associazioni appartengono agli associati: i voti si possono anche pesare, ma nessuno pesa "da solo". Contano le maggioranze, ma non quelle precostituite, bensì quelle a "geometria variabile", che si formano in termini di consenso attorno ad un progetto e ad una capacità di *leadership*.

Per inciso, a livello europeo il Tessile e Abbigliamento italiano si riconosce nel sistema delle branches settoriali che, a loro volta, insieme alle Associazioni nazionali di categoria, tra cui anche quelle italiane, confluiscono in Euratex (vedi Schema 17). Si tratta di un organismo composito che è ad un tempo Associazione di 1° grado, giacché associa direttamente alcune imprese di grandi dimensioni^[77], nonché federazione e federazione di federazioni. Cioè, come si indica in gergo tecnico: Confederazione. La complessità della sua base costitutiva ha dato qualche problema di messa a regime non appena Euratex si costituì, nel 1996, dall'aggregazione di alcune precedenti maxi Federazioni, tra cui Comitextil. Si deve, soprattutto, alla presidenza di Jean de Jaegher (*Chairman* Marzotto) e all'attuale direzione generale se oggi Euratex è una lobby accreditata e ascoltata dalla Commissione Europea. A questo livello, però, il confronto-scontro con le altre *lobby* industriali si fa estremamente serrato ed oltre ad essere un problema di rappresentanza, in senso di cinghia di tra-

[77] Marzotto, Miroglio, Chargeurs, TMG.

Schema 17 - Le Associazioni di Categoria del Tessile e Abbigliamento italiano in Europa (situazione all'anno 2002)



missione con la base associativa, è anche un problema di risorse, di struttura. L'affollamento delle istanze, insieme al maggior rischio per i *policy maker* europei di prendere decisioni sbagliate comporta, per le *lobby* legittime, la necessità di un lavoro più corposo, moltiplicando le iniziative di supporto di una tesi, senza potersi permettere errori, dal punto di vista tecnico conoscitivo (pena, il discredito). In pratica: un lavoro più costoso anche in termini economici.

Si riverbera qui, in termini economici, appunto, la logica della rappresentanza stabile: l'Associazione C possiede delle risorse, se le riceve dall'Associazione B; stessa cosa tra quest'ultima e l'Associazione A. La quale, in ultima analisi, ha risorse, per sé e per gli altri elementi del sistema, se le ottiene dalle imprese rappresentate. Il cerchio si chiude; nel senso che una rappresentanza è forte, se ha risorse. E una rappresentanza ottiene risorse, solo se sa essere forte.

La logica della rappresentanza più propriamente politica, nelle democrazie moderne, ha preso le mosse dal: *No taxes without representation* della storia inglese. Nell'era della globalizzazione, con tutta la sua complessità istituzionale, "governativa" e "non-governativa", il non esserci, cioè l'assenza di rappresentanza, anche degli interessi frazionali, significa rimanere col conto in mano da pagare. Indipendentemente, che si sia cittadini dei paesi ricchi, o dei paesi poveri.

13. Una politica industriale per il *made in Italy*

Siamo così arrivati al punto: che cosa fare. Le indicazioni tematiche che seguono non hanno la pretesa di essere esaustive. Né di essere articolate in dettaglio. Cercano, però, di rispettare una logica di priorità e di rilevanza. Si tratta, inoltre, di ipotesi d'intervento corale ad opera di più attori, contemporaneamente, operanti su più livelli. Le imprese, ad esempio, non possono stare ferme ad aspettare che il Governo o la Commissione Europea prenda provvedimenti. Allo stesso modo, le Associazioni non possono pensare che tutto si traduca in *cabiers de doléances* da rappresentare all'esterno della filiera. La premessa principale delle ipotesi che seguono è data dalla capacità di autogoverno del settore. Vi sono azioni, infatti, che non ci si può aspettare che "altri" facciano al posto nostro. O che abbiano avvio senza il nostro fattivo contributo.

Per ricollegarci agli aspetti economici ed organizzativi che sono emersi nei Capitoli precedenti, ne segue una breve sintesi:

- a) Il Tessile italiano appare perennemente in crisi e, allo stesso tempo, sempre vincente, come dimostrato, per esempio, dalla Bilancia Commerciale, costantemente attiva. Ciò è una conseguenza della struttura articolata e completa della filiera, per cui a fronte di merceologie, comparti e distretti momentaneamente in flessione, ve ne sono sempre altri che girano a pieno regime. Questa semplice osservazione empirica porta a ritenere non corrette le generalizzazioni "a senso unico". Il Tessile è una realtà complessa e vitale che non si può relegare nel passato; ritenendo "che non ci sia più nulla da fare" o che, al contrario, "vada benissimo" per conto suo. Entrambi questi tipi di giudizio portano all'indifferenza, alla perdita di iniziativa. Per questa via, la cattiva profezia rischia di auto-realizzarsi. Mentre invece, come tutte le risorse, il Tessile ha bisogno di essere coltivato; ha bisogno di investimenti, di guardare al futuro con una nuova propo-

- sività, anche strutturale. Non solo di allora che saporano di "antico ieri".
- b) La struttura del sistema produttivo Tessile e Abbigliamento italiano rimane caratterizzata dalla numerosa presenza di piccole imprese. Ciò, unendosi alle caratteristiche sopra ricordate (completezza della filiera in termini di fasi e merceologie), costituisce, ad un tempo, un elemento di forza e di debolezza strutturale. Il problema su questo fronte sta nel cercare di ridurre le fragilità, senza perdere in flessibilità. Questo, sia a livello di singola impresa, che, a maggior ragione, a livello di sistema complessivo. Relativamente alle imprese, alcune possibilità in tal senso potrebbero derivare dal percorrere sentieri di crescita "esterna", cioè per acquisizione e fusione (M&A), sulla base di effettive sinergie interaziendali. Non si tratta, cioè, di diventare semplicemente "più grandi", bensì "più forti" e "più veloci".
- c) Tra i problemi strutturali evidenziati vi sta l'esistenza di una sorta di *gap* tecnologico alimentato, sia dall'inesistenza di un circolo virtuoso in grado di giustificare l'investimento in ricerca e sviluppo da parte dell'industria chimica e meccanica tessile, sia da un doppio tipo di "spiazzamento" interno, che riduce al minimo l'investimento in innovazione sostanziale, da parte delle imprese. Soprattutto in certi comparti. Come si è sottolineato nel Capitolo 11, l'elevata dimensione del credito di fornitura, determinata da un sistema dei pagamenti molto lunghi, insieme all'investimento nei campionari, gonfiano la consistenza del capitale circolante netto (ccn) di molte imprese Tessili. Ciò determina una disponibilità assai ridotta per gli investimenti in capitale fisso di reale ammodernamento della capacità produttiva, per esempio in termini di *Quick-Response*.
- d) Molti dei maggiori costi sostenuti dalle imprese Tessili italiane ed europee, soprattutto sul fronte degli standard eco-tossicologici e sociali, potrebbero trasformarsi in "opportunità", se solo sussistesse una corralità di interventi tesi a rimarcare come tali costi diano luogo ad un maggior valore del prodotto interno, rispetto a quello importato.
- e) La concorrenza dei produttori internazionali "a basso costo", insieme alle logiche di delocalizzazione produttiva, stanno determinando un calo di attività del sistema autoctono che si traduce, progressivamente, in una diminuzione di capacità produttiva di tipo irreversibile. L'apertura dei mercati da parte europea, in termini di riduzione dei dazi e di eliminazione dei contingenti, non è corrisposta in termini di "reciprocità" da parte di molti paesi di nuova industrializzazione, o in via di sviluppo. I problemi legati al commercio internazionale hanno, però, dei risvolti interni che tendono ad essere altrettanto devastanti di quelli esterni, veri e propri. In primo luogo, l'utilizzo del Tessile alla stregua di "merce di scambio" nella composizione delle vertenze, sia commerciali, che politiche, coi paesi emergenti. Oltre ciò, il problema della competitività delle imprese

Tessili, come per il resto dell'industria manifatturiera, risiede nella scarsa efficienza del "sistema paese" e nei cosiddetti "nodi strutturali". Problemi irrisolti come quello della previdenza sociale, focalizzata su di un sistema "a ripartizione", rimangono responsabili di un costo del lavoro estremamente elevato, senza tradursi in reddito disponibile a favore delle famiglie. Ciò, pur considerando l'elevata mole dei trasferimenti intergenerazionali, così determinati, su cui pesano molte inefficienze tipiche dell'operatore pubblico, operante in regime di monopolio.

13a. Da dove partire: la rintracciabilità dei prodotti

A più riprese, nel corso dei Capitoli precedenti, si è sostenuta l'esigenza di dare avvio ad un circolo virtuoso. Il primo problema è da dove partire. La tentazione da evitare è quella di ridurre il numero dei giocatori - elevando le barriere all'entrata - per sostenere alcuni di essi. Si tratta di dare una mano alla "mano invisibile", non di sostituirsi ad essa. Detto in modo più chiaro, il primo obiettivo è quello di fare in modo che i consumatori apprezzino meglio i caratteri distintivi di ciò che è offerto loro dai produttori nazionali ed europei. Per tal via, questi, a loro volta, saranno stimolati a migliorare ulteriormente le loro *performance*, spingendo i relativi fornitori a fare altrettanto, sulla base di un rinnovato impulso alle attività di ricerca e sviluppo. Tutto questo, oggi, è ottenibile solo attraverso la rintracciabilità (o tracciabilità, in ossequio all'inglese *traceability*)^[78] dei prodotti. Ed è perciò che la si propone come punto di avvio di una politica industriale che non faccia passi indietro, ma neanche fughe in avanti, sul grado di apertura dei mercati.

L'industria Tessile e dell'Abbigliamento, italiana ed europea, va considerata non solo come un importante capitale economico, ma anche come un capitale culturale e sociale. Né più né meno come nel caso dell'agricoltura. Tant'è che la soluzione è analoga. Si pensi al tracciamento delle carni, ma anche al "prodotto tipico" e alla "denominazione d'origine controllata" dei vini. Perché, chiediamoci, la PAC (*politica agricola comunitaria*), che ha sempre avuto un forte contenuto protezionistico, dovrebbe essere accettata da tutti, europei e non, sulla base della difesa di valori culturali e sanitari, mentre questo non dovrebbe accadere per i prodotti tessili e d'abbigliamento? Non si chiedono ulteriori protezioni daziarie, ma solo di dare più potere al consumatore di scegliere; di

[78] Nel corso di tutto il testo i due termini sono stati utilizzati alla stregua di sinonimi. Tecnicamente c'è chi ritiene che i due termini, senz'altro molto simili, descrivano la medesima cosa, ma da due diversi punti di vista e, soprattutto, con due diverse finalità. La rintracciabilità serve per poter ritirare un prodotto dal mercato, qualora se ne verifichi la necessità, operando selettivamente. La tracciabilità, invece, assolve soprattutto una funzione di garanzia e corretta informazione del consumatore in tema di origine e metodiche produttive.

votare, implicitamente, per il tipo di mondo in cui vuole vivere.

Resta il fatto che, così come sono attualmente le cose, le imprese europee sostengono dei costi che i consumatori non sono in grado di ben apprezzare. Le normative in tema di origine dei prodotti, nel caso del Tessile e Abbigliamento, sono ferme a impostazioni convenzionali che risalgono, per lo più, agli anni '60 e '70 del secolo scorso. Basti pensare che nell'ambito delle regole d'origine doganale, sia preferenziali che non, l'espletamento della fase della nobilitazione tessile, con la parziale eccezione della stampa, non costituisce una "trasformazione sostanziale" in maniera inequivocabile. In altre parole, un capo d'abbigliamento potrebbe essere indicato come fatto in un certo paese, anche se la nobilitazione fosse stata fatta in un altro. E questo, pur sapendo che questa fase, sia per il rilievo eco-tossicologico, che per quello prestazionale ed estetico (colore, disegno ecc.), è forse la più importante per la caratterizzazione del prodotto. Da ciò la convinzione ulteriore, che non si tratti di rivedere queste regole, del tutto sconosciute ai consumatori, ma di pensare ad una rappresentazione chiara del percorso produttivo, fino al momento in cui il prodotto viene proposto al consumo finale. L'ipotesi è quella di rendere obbligatoria, a livello comunitario, la tracciatura dei prodotti sulla base di un sistema di autocertificazioni, ai sensi delle normative già oggi in vigore. Ci si riferisce, per esempio, all'accordo di Madrid^[79], sulla repressione delle false o fallaci indicazioni di provenienza delle merci, fino ad arrivare alla direttiva 84/450/CEE del 10/09/84, in materia di pubblicità ingannevole, o all'articolo 517 del Codice penale italiano, che si prefigge la tutela del consumatore circa l'origine, la provenienza o la qualità dei prodotti. Nello Schema 18 si è ipotizzata una sorta di nuova "carta d'identità" dei prodotti Tessili e d'Abbigliamento. Alcuni esperti, riuniti sotto l'egida del WWF International, hanno parlato, in inglese, di un *garment passport*: "*The passport will contain information on the origin of the garments such as the physical properties of the fibre used to manufacture the garment. It will also indicate information about the processing of the fibre through the supply chain*"^[80].

È di per sé evidente che il venire a conoscenza che certe fasi critiche, come tessitura e nobilitazione, siano state effettuate in Italia, significa riconoscere che sono state svolte nel rispetto di certi requisiti. Ogni ulteriore informazione relativa al maggior pregio qualitativo del prodotto non farebbe che associarsi, in termini di mutuo rinforzo, a quello dell'origine produttiva, declamata per le sue varie fasi. Solo così si potrà apprezzare, per esempio, ciò che è stato fatto interamente in un paese, distinguendolo dai casi di produzioni fatte "un po' qui e un

[79] Il primo accordo internazionale di Madrid sui marchi risale al 1891 ed è poi stato più volte rivisto, fino all'ultima modifica del 1979 e al successivo "protocollo" del 1989.

[80] In: WWF Int., *Promoting Sustainable Trade in Textiles and Clothing. EPTSD Dialogue Report*, March 2002.

Schema 18 - Una carta d'identità per il tracciamento di un capo di abbigliamento (prima ipotesi di lavoro)

| | Informazioni obbligatorie | Informazioni facoltative tra cui eventuale certificazione |
|---|---|--|
| Composizione (Base): | X | (Origine delle Fibre) |
| Filatura: | Origine (Paese) | (Sito produttivo - Certificazione) |
| Tessitura: | Origine (Paese) | (Sito produttivo - Certificazione) |
| Ultima Nobilitazione: | Origine (Paese) | (Sito produttivo - Certificazione) |
| Confezione (Base): | Origine (Paese) | (Sito produttivo - Certificazione) |
| Altri: | | |
| Classe coloranti: | X | |
| Altri agenti chimici: | | X |
| Destinazione d'uso: | | |
| Specifiche di prodotto: | (tecniche, ma anche in termini commerciali) | |
| Manutenzione |  | |
| Certificati di Prodotto: | CE | ecolabel |
| Marchio di Fabbrica e Dati del Produttore (o dell'Importatore): | | |

po' là". Certo, così facendo, i frutti della delocalizzazione produttiva potrebbero non uscirne al meglio. Ma restando le cose come sono oggi, possiamo dare per certo che l'industria locale abbia immeritadamente la peggio. Eppoi, perché opporsi alla trasparenza dei mercati? La rintracciabilità dovrebbe evidenziare i comportamenti virtuosi di tutti, non solo quelli di alcuni. Se si vuole che la competizione globale non sia solo di prezzo, ma catturi gli sforzi produttivi fatti in termini di protezione dell'ambiente, della salute dei lavoratori e dei consumatori, si deve accettare che ovunque nel mondo si accolga una sfida analoga, elevando tutti gli standard produttivi, che si possa concorrere sul mercato globale rafforzato e non sminuito dalla logica della tracciabilità. È evidente che i paesi di nuova industrializzazione non potranno, immediatamente, vantare, e quindi certificare, il rispetto di standard eguali a quelli europei. Ma la filosofia degli "standard volano" ipotizzata da autori come Charles Sabel^[81], nell'ottica cioè del miglioramento continuo e progressivo, è senz'altro coerente col principio della maggior trasparenza possibile dei mercati. Anzi, lo sviluppo della tracciabilità costituisce il presupposto indispensabile per poter premiare gli sforzi di quei produttori extraeuropei che si ponessero come obiettivo di migliorare gradualmente, ma continuamente, gli standard sociali ed ecologici delle loro pro-

[81] In: C. Sabel e Altri, *Quale volano per gli standard internazionali di protezione sociale?*

duzioni. Come affermano gli ideatori del concetto di "standard volano": "il vantaggio di questo modello alternativo risiede nell'attribuire una serie di incentivi di carattere commerciale alle aziende che incrementano i propri livelli di protezione sociale, dando così luogo ad una generalizzazione de facto degli standard di tutela, sulla base della quale possa diventare possibile, o maggiormente possibile, stigmatizzare le aziende che decidano di rimanere escluse"^[82]. In forza di queste ultime considerazioni, si può osservare come la tracciabilità non costituisca una nuova "barriera non tariffaria" e non contravvenga, perciò, agli accordi già presi in termini di apertura dei mercati internazionali.

In alternativa al tracciamento, quindi in ottica di *second best*, si potrebbe pensare ad una più puntuale regolamentazione nazionale ed europea della marchiatura *made in*. Ciò, sulla falsariga di quanto già avviene negli Stati Uniti d'America, sotto il controllo della Federal Trade Commission (FTC), per cui l'indicazione d'origine americana, *Made in USA*, apposta su di un prodotto: *means that "all or virtually all" the product was, indeed, made in America*^[83]. Resterebbe, tuttavia, il problema di una rivisitazione del concetto di "trasformazione sostanziale", particolarmente problematica nei casi di prodotti realizzati attraverso filiere lunghe e articolate. Come nel caso, appunto, del Tessile e Abbigliamento. Da qui la convinzione che sia molto meglio orientarsi sullo strumento della rintracciabilità, anche per non dover, contemporaneamente, affrontare alcune evidenti sovrapposizioni con le "regole d'origine" doganali. Senza dimenticare, poi, che l'eventuale intervento europeo in materia di *made in* potrebbe opporsi all'indicazione nazionale, in favore di quella comunitaria (*made in Europe*), con qualche implicazione riduttiva a livello di *marketing* per i prodotti nazionali. Se si considerano, invece, i prodotti che si importano dal resto del mondo il *made in* obbligatorio potrebbe risultare un elemento utile, in assenza del tracciamento, ma non ad esso sostituibile in termini di contenuto informativo.

Il tracciamento dovrebbe servire, implicitamente, per contrastare il "dumping sociale ed ecologico" messo in atto da molti produttori operanti nei paesi di nuova industrializzazione. Ovviamente, non basta credere alle dichiarazioni apposte sui prodotti. Esse vanno anche controllate, sia nella loro veridicità, che nel sostanziale rispetto dei requisiti di legge. Per l'espletamento di questa azione di controllo, contro le frodi e le contraffazioni, deve intervenire una mag-

[82] Ibidem.

[83] Questa precisazione appare nei documenti della FTC, tra cui, ad esempio, in un *Consumer Alert* dell'ottobre 2001 che appare sul relativo sito internet (www.ftc.gov) dove si legge, tra l'altro: "For a Made in USA claim to be accurate, all significant parts, processing and labor that go into the product must be of US origin. Products should not contain any, or only negligible, foreign content. According to FTC officials, there's no law that requires manufacturers and marketers of most products to disclose US content. (...) it's a manufacturer or advertiser's choice to say whether a product is domestic. But those who choose to make the claim must adhere to the "all or virtually all" standard".

giore sinergia tra tutti gli interessi coinvolti. Oltre alla forza pubblica, penso ai laboratori specializzati, pubblici e privati, alle associazioni imprenditoriali, ai sindacati e alle associazioni dei consumatori. A questo proposito si potrebbe dare maggiore impulso alle "funzioni pubbliche neutrali"^[84] assegnate alle Camere di Commercio dalla L. 580/93 (art. 2, commi 4, 5 e 6) e, successivamente, dal D.Lgs 112/98 (art. 20, comma 2), proprio in tema di controllo di conformità dei prodotti offerti al pubblico. Avendo le stesse Camere sia una dotazione finanziaria proveniente dall'inquadramento delle imprese sul territorio, sia un potere di presidio a garanzia del corretto funzionamento del mercato, esse sono le naturali deputate a svolgere una sistematica azione di controllo dei prodotti di consumo, a tutela dei consumatori, così come dei produttori rispettosi delle normative. Anche su questo fronte, non si vuole porre vincoli alle forze del mercato, bensì dare la possibilità a queste forze di esprimersi correttamente, nell'interesse generale.

Non va dimenticata, poi, la possibilità che la rintracciabilità dei prodotti, impostata sulla base di autocertificazioni, venga supportata da un sistema di certificazione volontaria per tramite di appositi enti riconosciuti. Proprio come sta accadendo nel settore alimentare, per cui fa stato la direttiva 93/43/CEE, recepita in Italia col D.L. n. 155/97, da cui è derivata l'introduzione del sistema HACCP per l'igiene dei prodotti alimentari. A supporto di ciò, l'UNI ha introdotto due norme volontarie nazionali: la UNI 10939, nel 2001, e la UNI 11020, nel 2002, che risultano tra loro complementari. "L'effetto di questa scelta (cioè del *tracciamento certificato per tramite di un ente terzo*, ndr) si ripercuote direttamente sul consumatore, che può avere un riscontro oggettivo della veridicità delle affermazioni espresse sull'etichetta del prodotto in vendita. (...). L'applicazione di queste norme ha anche una ricaduta collettiva, in quanto crea una cultura dello scambio come arricchimento e crescita reciproca verso la valorizzazione di prodotti che il mondo alimentare italiano vanta da secoli in un mercato sempre più globalizzato, in cui l'imitazione della nostra cultura è sempre più spinta e palese. La corrispondenza tra quanto si dichiara in etichetta ed il modo in cui il prodotto è stato ottenuto risponde ad una insistente richiesta dei consumatori che sempre di più vogliono avere informazioni per scegliere ed orientare il mercato, premiando la trasparenza e la chiarezza"^[85].

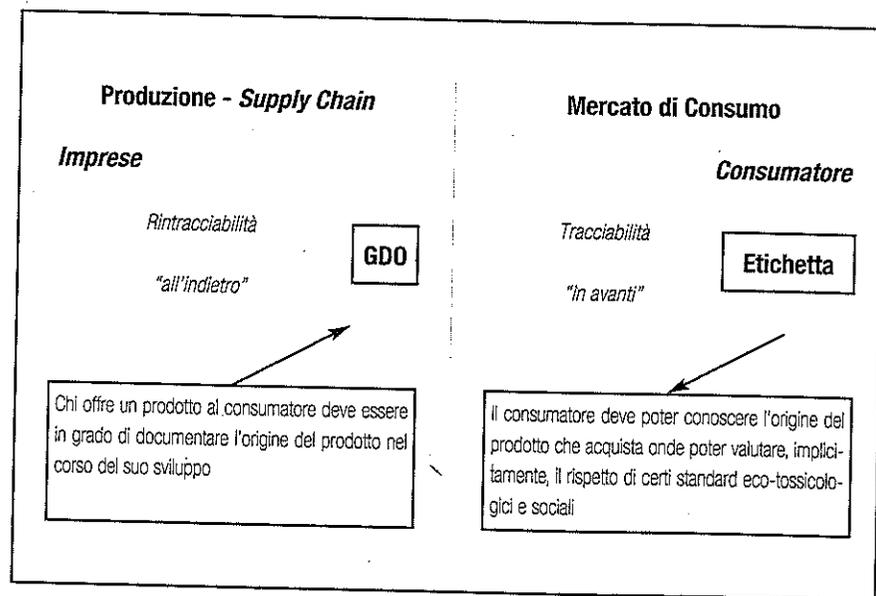
[84] Si veda: E. Bocchini, *Vademecum dell'ordinamento delle camere di commercio per gli amministratori camerati*, Unioncamere, Roma, 2000. Ovviamente, l'attività di controllo del corretto funzionamento dei mercati, da parte delle CCIAA, andrebbe meglio definita e strutturata, restando per altro distinta dall'attività di controllo e repressione svolta da altri organismi di forza pubblica, come la Guardia di Finanza, i nuclei specialistici dei Carabinieri o la polizia giudiziaria facente capo alle ASL e all'ARPA, per quanto riguarda gli aspetti eco-tossicologici.

[85] Citazioni tratte da: P. Visintin, *Rintracciabilità nelle aziende agroalimentari: una norma al servizio della filiera*, U&C n. 9/2002.

In conclusione, la rintracciabilità è un sistema di promozione dei prodotti che corregge l'attuale situazione di distribuzione asimmetrica delle informazioni. Come si è detto più volte, esso va nella direzione della trasparenza del mercato (si veda Schema 19). È un po' come quando si compra un terreno, o una casa, e si richiede di conoscere il titolo di provenienza per tramite delle visure ipocatastali. Ciò, per essere sicuri che non insistano gravami e che si compri da chi ha titolo per vendere. Nel nostro caso, la ragione è diversa, ma l'analogia coi gravami regge bene: sapere dove e, implicitamente, come è stato realizzato un capo d'abbigliamento serve per capire se si stia partecipando ad ipotecare il nostro futuro.

Ma non basta il tracciamento da solo. Occorre, anche, stimolare l'interesse verso questo tipo di informazione. In pratica, insegnare a comprare in modo consapevole. Per far ciò, è necessario un supporto promozionale, attivato dalle Associazioni industriali, di concerto con le Associazioni dei consumatori e col sostegno della pubblica amministrazione, nazionale ed europea. Una sorta di Pubblicità Progresso disseminata per i vari media esistenti, dai giornali alla televisione, fino ad internet, che aiuti a leggere correttamente le informazioni presentate tramite il tracciamento. Una pubblicità che non scelga al posto del consumatore, ma lo aiuti a scegliere.

Schema 19 - Il flusso d'informazioni a garanzia della trasparenza del mercato



13b. Proseguire riducendo il gap tecnologico, con autodisciplina

Il tracciamento potrebbe consentire, anche, una più efficace lotta alla contraffazione, rendendo non solo più trasparente, ma anche più controllabile il percorso produttivo compiuto da ogni manufatto offerto al consumo. Sul tema specifico della pirateria e della contraffazione occorre qualche considerazione ulteriore, che potrà suonare come una voce fuori dal coro. La contraffazione sta all'origine stessa dei prodotti *fashion*; di come essi vengono proposti al mercato, in termini di valore di scambio, cioè di prezzi al consumo. Dall'analisi svolta nel Capitolo 11, pur in termini indicativi, è emerso che il puro costo di produzione di un capo *griffato* possa rappresentare non più del 15% del suo prezzo di vendita. Se si considera che nei casi di contraffazione la sua realizzazione possa avvenire, in tutto o in parte, attraverso l'economia sommersa, si può ben comprendere come i margini di profitto possano essere elevatissimi. Si può supporre, cioè, che un capo contraffatto venga venduto attraverso l'ambulante ad un prezzo non superiore ad un terzo, rispetto a quello autentico, con margini di guadagno intorno al 50%. La ricetta fin qui proposta è sempre stata quella di incrementare il rischio per i contraffattori, aumentando le pene e cercando di renderle più probabili, moltiplicando i controlli da parte della forza pubblica. Ma non si è mai andati all'origine del problema. Tant'è che il fenomeno è in continua espansione, sia che il prodotto contraffatto venga realizzato localmente, o sia importato. Per ottenere un vero disincentivo, lo dico provocatoriamente, bisognerebbe ridurre l'elevato differenziale che separa i prezzi di vendita dai costi di produzione dei prodotti. Anche ammesso, come va ammesso, che i costi logistici e buona parte della pubblicità vengano annoverati tra i costi complessivi di un capo di abbigliamento, sussistono, proprio per questo, dei margini molto elevati di recupero di efficienza, da giocare in termini di minori prezzi unitari. Ciò, a tutto vantaggio dei volumi di vendita; quindi, senza imporre sacrifici reddituali ad alcuno. In altre parole, prezzi di vendita troppo elevati rispetto al valore intrinseco dei beni venduti, costituiscono, inevitabilmente, delle attrattive troppo forti per le pratiche piratesche. Soprattutto nel caso, come quello in questione, di beni di piccola dimensione, facilmente trasportabili e, tutto sommato, facilmente realizzabili. La sfida, a questo punto, è quella di puntare sull'effetto quantità, praticando prezzi di vendita più bassi; per esempio normalizzando gli attuali livelli da "saldo", cui già oggi si lega circa il 18% dei consumi di abbigliamento delle famiglie italiane. A supporto di ciò dovrebbero fare la loro giusta ricomparsa gli elementi di differenziazione dei prodotti legati agli aspetti intrinseci, quali quelli tecnico-prestazionali, eco-tossicologici ed etico-sociali che verrebbero sottolineati grazie alla rintracciabilità.

Tornando, così, a tale argomento, si può ritenere che un ulteriore effetto indotto dalla sua implementazione potrebbe essere proprio l'avvio di un rinnovato interesse per la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie, più pulite e più efficienti. Sarà il mercato a richiedere tutto ciò non appena i consumatori saranno realmente in grado di premiare questi caratteri distintivi, acquistando certi prodotti e non altri. Il richiamo, qui, è a quanto rilevato nel Capitolo 6 a proposito dell'esistenza di un *gap* tecnologico, che costituisce, ad un tempo, sia un elemento di deficit, che un'opportunità di sviluppo. Su questo fronte l'intervento pubblico è opportuno per la modifica delle regole fiscali che gravano, attualmente, sulla complessa attività di innovazione, sia dei processi che dei prodotti. Tutto questo, sempre nell'ottica della circolarità dell'intero processo, per cui la possibilità degli uni diventi credibilità per gli altri. Se, cioè, l'industria Tessile vedrà aprirsi dinanzi a sé delle nuove possibilità di crescita, grazie ad un consumo più selettivo e grazie alla riduzione di alcuni costi strutturali, allora, come si è detto sopra, anche le imprese fornitrici saranno stimolate a proporre nuovi prodotti, tecnologicamente avanzati. Questo, giacché la prima sarà in grado di acquistarli dalle seconde.

Non va dimenticato, in tutto questo discorso, l'influenza del sistema dei pagamenti lunghi invalso all'interno della filiera Tessile e Abbigliamento. Il recente recepimento della Direttiva 2000/35/CE "relativa alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali", avvenuto tramite il D.Lgs. 231 del 9/10/2002, innova sostanzialmente tutta la materia. Ciò, con l'indicazione implicita di quale debba essere la dilazione media dei pagamenti, cioè 30 giorni, a meno di una diversa ma espressa pattuizione^[86]. Ma la questione dei pagamenti lunghi, con relativo dilatarsi dei capitali circolanti delle imprese tessili, non può trovare solo così la sua soluzione. A supporto mancano ulteriori premesse d'ordine strutturale che consentano un minor ricorso al credito di fornitura. Su questo aspetto si inserisce il possibile nuovo atteggiamento del sistema creditizio nei confronti delle piccole e medie imprese, sulla base degli accordi di Basilea 2. Ne va dimenticato che la possibile riforma della previdenza pubblica possa togliere alle imprese la disponibilità del trattamento di fine rapporto (TFR) che costituisce, attualmente, una sorta di finanziamento vincolato da parte dei lavoratori della singola impresa. Il fatto di dover liquidare mensilmente, invece che accantonare, tali spettanze, determinerà inevitabilmente un maggior ricorso al credito, da parte di imprese di piccola e media dimensione che già oggi vantano uno *standing* limitato.

Ci si trova, così, in un momento contraddittorio in cui, da una parte si

[86] In qualsiasi caso, allo scadere della data convenuta (dopo 30 o più giorni dalla fattura) scatta automaticamente il diritto agli interessi moratori, in caso di mancato adempimento del debitore. Questo, senza necessità di messa in mora (c.d. mora automatica).

dovrebbe incassare prima per poter pagare senza ricorrere al credito bancario, utilizzando lo stesso per finanziare gli investimenti produttivi. Dall'altra, la minor possibilità di ricorrere al credito bancario, così come a certe forme di autofinanziamento, si scaricherà in termini di credito di fornitura, rendendo poco probabili i pagamenti corti, così come la sostenibilità dell'intero processo finanziario da parte di molte imprese meno capitalizzate. Delle due l'una, o si fa tutti uno sforzo per andare in una certa direzione, virtuosa, o si rischierà di precipitare in una fase di forte illiquidità del sistema, a tutto svantaggio della produzione tessile nazionale.

Per sostenere tutti gli aspetti fin qui ricordati si potrebbe pensare ad una sorta di "accordo di autodisciplina", un "patto di filiera", sotto l'egida delle associazioni di categoria. Ciò, sia in materia di pagamenti, che in quello dei prezzi al consumo, così come in materia di qualità dei prodotti, "dalla culla alla tomba". Relativamente al primo aspetto, va ricordato che l'immediato incasso nella vendita al dettaglio si traduce, oggi, in pagamenti mediamente a 120/150 giorni ai propri fornitori. È di per sé evidente che la logica dei pagamenti lunghi si propaghi da qui all'indietro, determinando parte di quell'effetto spiazzamento individuato nel Capitolo 11. Per quanto riguarda i prezzi, ci si ricollega a quanto detto più sopra, in termini di recuperi di efficienza e di lotta alla contraffazione. Senza contravvenire ai concetti liberistici ispiratori del mercato, si potrebbe convenire sull'abolizione del rito collettivo dei "saldi": i prezzi dovrebbero essere più bassi in partenza, senza che vi sia un paracadute d'ultima istanza che stimoli l'adozione di comportamenti commerciali sbilanciati, sia nell'offerta che nella domanda dei consumatori. Altro elemento di possibile accordo di autodisciplina potrebbe consistere nel livello massimo di incidenza del costo della pubblicità e delle licenze, sui prezzi unitari dei prodotti. L'accordo di autodisciplina dovrebbe catturare sia il tema della rintracciabilità che quello dei contratti normativi intrafiliera. Sarebbe interessante, per esempio, se alcuni produttori si facessero interpreti di una "filosofia di filiera" dal forte contenuto etico, sociale e ambientale, che diventasse un forte elemento di promozione, sia dei loro prodotti che di tutta una "cultura del produrre". Al di là dell'effettiva fattibilità o controllabilità di certi aspetti, è importante che il sistema nel suo complesso si interroghi sulla sostenibilità di certe filosofie, sia produttive che commerciali.

13c. Nel rispetto della reciprocità

Nel Capitolo 10 si è cercato di sondare la molteplicità semantica della reciprocità. Partiamo così da uno dei suoi tanti risvolti. Spesso, quando s'invoca tale termine nei rapporti commerciali col resto del mondo, sembra darsi più importanza al fatto che gli altri debbano avere costi come i nostri, invece che il con-

trario. Ovviamente, il cercare di avere "meno costi" non può tradursi, per noi, nel fare passi indietro rispetto ai livelli raggiunti di protezione sociale e dell'ambiente. Ma sostenere certe conquiste non può nemmeno significare il proseguire imperterriti in certi sprechi. Così, l'idea che anche noi si possa fare delle economie, che si possa essere più efficienti, non dovrebbe essere accantonata, bensì essere il punto di avvio nella ricerca di un'effettiva reciprocità. Altrimenti, alla lunga, la nostra ricerca di "parità di condizioni" non potrà che tradursi in maggiori costi per i consumatori, senza benefici aggiuntivi in termini generali^[87].

Per esempio, la politica energetica nazionale, in Italia, costituisce ancora una grande area di miglioramento. Ciò, anche dopo la liberalizzazione del mercato delle *utilities*, prodottasi a seguito del Decreto 79/99 (Bersani) quale conseguenza dei dettami Comunitari precisati con le direttive 96/92/CE, per il mercato dell'energia elettrica, e 98/30/CE, per quello del gas. La liberalizzazione, aumentando gli attori dal lato dell'offerta, ha consentito il benefico effetto della concorrenza, portando a prezzi medi più contenuti. Ma, come hanno dimostrato anche fatti recenti, le imprese operanti nel nostro paese restano fortemente condizionate dal "vincolo esterno" legato all'acquisto delle materie prime energetiche e, soprattutto, alla forte concentrazione della componente petrolifera quotata in dollari. Diversamente da altri paesi europei l'Italia, fino a tutto il 1997, ha coperto il proprio fabbisogno energetico ricorrendo per il 58,4% al petrolio, contro una media europea del 42,1%, ottenuta grazie ad una maggiore diversificazione delle fonti (carbone, gas, rinnovabili, nucleare)^[88]. Questa dipendenza petrolifera ha un risvolto negativo ed uno peggiorativo. Il primo aspetto è dato dalla forte dipendenza dal ciclo internazionale, sia in termini di quotazione della materia petrolifera, che di ragione di cambio col dollaro. L'altro aspetto, altamente distorsivo, è dato dalla forte componente fiscale "che incide mediamente in maniera superiore al 50% per i prodotti petroliferi, al 20% per l'energia elettrica, all'8% per il gas"^[89]. Quella che è un'importante entrata per l'Erario, in ragione della rigidità della domanda

[87] Cioè considerando gli individui nella loro pluralità di ruoli sociali ed economici. Ognuno ricopre, infatti, spesso contemporaneamente, più ruoli di tipo economico e sociale. La modellizzazione tradizionale, anche per esigenze implicite di semplificazione, tende a considerare ognuno solo nel momento in cui ricopre un solo ruolo e non gli altri. Così, ci si dimentica che il consumatore possa essere anche un lavoratore, un contribuente ed un elettore. L'utilità dell'individuo considerata nell'ambito di un solo ruolo potrebbe avere dei condizionamenti a causa degli altri ruoli; allo stesso modo, il maggior costo sostenuto da consumatore potrebbe avere una parziale compensazione come contribuente, in termini di minori imposte tese a correggere, per esempio, alcune diseconomie produttive, come l'inquinamento o il controllo del territorio da parte della forza pubblica per reprimere le contraffazioni.

[88] Confindustria, *Rapporto Energia*. Maggio 2000.

[89] *Ibidem*.

energetica, costituisce un amplificatore ciclico, invece che un elemento di stabilizzazione anticiclico^[90]. Per questo il cammino verso una vera reciprocità non può che passare attraverso:

- a) un completamento del riassetto del settore energetico nazionale, che parta da una più avveduta politica energetica, con riguardo alle fonti, e giunga alla completa liberalizzazione del mercato, per le principali di esse;
- b) una rivisitazione della politica fiscale gravante sui consumi energetici, per lo meno di quelli industriali, con particolare riferimento ai comparti energivori (per il Tessile: nobilitazione e tessitura)

Oltre alla questione energetica, non va dimenticata quella fiscale. Senza andare troppo lontano e confrontare strutture di governo troppo diverse dal nostro, basterebbe limitarsi a fare qualche confronto in ambito europeo. Non è un caso che tra i *competitors* sul mercato Tessile e Abbigliamento internazionale si stiano facendo notare le imprese spagnole. La fiscalità d'impresa vigente in Spagna rende molto competitive le relative imprese, che beneficiano implicitamente di una maggior capacità di autofinanziamento, nonché di un maggior stimolo ad intraprendere. In uno studio interno di Confindustria del 1996^[91], ormai datato, si rilevò che fino a metà anni Novanta l'imposizione fiscale sulle società industriali, in Spagna, determinava, a parità di utile lordo di bilancio con una società italiana, un utile netto superiore del 54%. Come a dire che, a parità di risultato lordo, nelle imprese spagnole rimaneva il doppio a disposizione delle imprese stesse, come fonte di autofinanziamento, o a disposizione dei soci, in termini di possibile dividendo. Non c'è da meravigliarsi che la Spagna abbia fatto grossi passi avanti. Né è accettabile che in Italia si continui a sostenere una politica fiscale "maggiorata", su tutti i fronti, solo al fine di compensare le mancate entrate degli ancora troppi evasori totali. Nella seconda metà del decennio vi sono state molte innovazioni. Ma il quadro non è cambiato sostanzialmente, per lo meno per "alcune" imprese. Infatti, la minor pressione fiscale registrata in termini complessivi si è poggiata su di una compensazione interna tra quanti pagano molto di meno, rispetto al passato, e quanti, invece, pagano come allora, se non di più. L'introduzione dell'IRAP quale rimpiazzo e assorbimento dell'ILOR e dell'imposta sul Servizio Sanitario Nazionale, così come di

[90] È evidente che se una flessione congiunturale produce, contemporaneamente, bassa domanda interna e un più elevato costo delle materie energetiche, i margini necessari per investire in una ripresa tendono a diminuire o a rimanere fortemente condizionati dall'intervento pubblico successivo, in termini di trasferimenti, finanziamenti agevolati o spesa pubblica per investimenti. Da qui l'idea che possa trovarsi un correttivo automatico impedendo che le aliquote fiscali applicate al costo base delle materie energetiche portino il costo lordo delle stesse oltre una certa soglia. Si tratterebbe, quindi, di plafonare l'introito fiscale legato al consumo energetico.

[91] Confindustria, Area Finanza e Diritto d'Impresa in collaborazione con Deloitte & Touche, *Imposizione societaria e regimi fiscali a confronto*, Roma, Gennaio, 1996.

imposte che dovevano avere una vita a scadenza, come l'Imposta Patrimoniale, ha determinato una forte penalizzazione distorsiva per tutte quelle imprese a maggior intensità di fattore lavoro. Nel Tessile ciò ha penalizzato, soprattutto, le imprese operanti su commessa, dove parte della materia prima viene fornita dal cliente "in conto lavoro" affinché venga trasformata. È il caso, per esempio, della maggior parte delle imprese di Nobilitazione Tessile. La bassa aliquota IRAP del 4,25% non dovrebbe trarre in inganno, in quanto il legislatore italiano ha inventato una figura di imponibile, che non è né reddito, né valore aggiunto, né patrimonio, tale per cui si determina un'imposta elevata e pressoché certa, indipendentemente dalle effettive vicende aziendali. Si hanno così molti casi di imprese che chiudono i loro bilanci in perdita solo a causa dell'IRAP. Senza contare che questo effetto distorsivo si vede poi amplificato dal confronto settoriale, a livello europeo ed extraeuropeo. Le imprese operanti nei settori più aperti alla concorrenza internazionale, come nel Tessile, sono quelle che più risentono di questo handicap. È una sorta di autogol. È come essere in guerra e scegliere di mandare a combattere i moribondi a cui si è avuto cura di tagliare le unghie. Come si diceva sopra, la difesa della reciprocità parte da casa nostra; non possiamo pretendere che gli altri siano deboli perché noi siamo incapaci di essere più forti. L'IRAP andrebbe eliminata, anche perché si tratta di un'imposta iniqua, che pesa in modo diverso a seconda della struttura dei costi della singola impresa e del settore di appartenenza. In via transitoria, andrebbe per lo meno modificata drasticamente la determinazione della sua base imponibile. Il fatto, per esempio, che gli oneri finanziari non siano considerati un costo detraibile non ha fatto da incentivo alla maggior capitalizzazione delle imprese italiane. Né si comprende perché l'imposta determinatasi a bilancio non debba rilevare ai fini della determinazione dell'imponibile IRPEG. In fine, l'effetto perverso di tale imposta tende ad accentuarsi nelle fasi negative del ciclo economico, trasformandosi in un amplificatore di dissesto.

A fronte di cose che sarebbe meglio togliere, ve ne sono altre che bisognerebbe aggiungere. Per esempio, nel campo della formazione. Se c'è una cosa che rende quasi incomprensibile il successo fin qui ottenuto dal Tessile italiano, agli occhi dei nostri partner europei, è il bassissimo investimento fatto nella formazione; a tutti i livelli, sia in termini di quantità che di qualità della stessa. Fino a qualche anno fa, non esistevano dipartimenti universitari dedicati alle tecnologie tessili. Per contro, la formazione specialistica, pure quella di alto livello, è stata sostenuta da quasi tutti gli altri paesi europei, anche dopo aver abbondantemente perso di capacità produttiva. Come è avvenuto, per esempio, in Inghilterra, in Germania e ora anche in Francia.

La scarsa attenzione alla formazione per il Tessile, sia di quello del presente che per quello del futuro, è uno dei principali indicatori di come i *policy maker* italiani considerino erroneamente il Tessile quasi fosse un fossile. Senza distin-

zione di bandiere, serpeggia la convinzione che il successo del *made in Italy* possa perdurare tenendo la "testa" nel nostro paese e i "muscoli" all'opera dove il lavoro costa meno. Ma la contraddizione è doppiamente evidente. Un settore decapitato non può che morire, perché privo degli stimoli che gli arrivano dal resto del corpo. Senza scuole adeguate, poi, manca il primo cibo per la mente.

Veniamo, infine, alla reciprocità negli scambi commerciali. Alziamo bene due cartelli. Sul primo si scriva: *Il Tessile non è merce di scambio*. Facciamo in modo che sia ben visibile all'esterno, supportando questo messaggio in ogni occasione negoziale. Per farsi sentire bisogna esserci. Bisogna mettere bene in vista questo cartello ogni volta che si apra un negoziato, commerciale o politico, col resto del mondo. Sul secondo cartello scriviamo la stessa cosa. Facciamo che sia ben visibile da tutti quelli che stanno, formalmente e a vario titolo, dalla nostra stessa parte. Un cartello da rendere ben visibile a Roma, come a Bruxelles.

Iniziamo ad alzare questi cartelli, ad "esserci" dove si prendono le decisioni, e ben più facilmente tutte le porte si apriranno o si chiuderanno in logica di effettiva reciprocità.

14. Conclusioni

Ho sostenuto, in più occasioni, che il vero rischio per il nostro settore non sia l'investimento senza ritorno, bensì il non ritorno all'investimento. Ne sono convinto più di prima, dopo "la fine dell'euforia" per la *new-economy* e dopo aver visto succedere, nel 2001 e nel 2002, cose incredibili. Non mi riferisco, solamente, al disumano abbattimento delle Twin Towers. Nel campo dell'economia penso alla sostanziale bancarotta della Swissair, a quella della Enron, della WorldCom e, ancora più in grande, a quella di tutta la nazione Argentina. Tutti casi limite, contemplati nei manuali economici solo per dare un riferimento teorico a certi calcoli finanziari. Come il prezzo di un'obbligazione societaria, o di un titolo di stato.

Mi si chiederà cosa c'entri l'industria tessile in tutto questo. C'entra, e la spiegazione è terribilmente banale, quanto sottovalutata. La banalità sta nel continuare a ritenere che lo stato di salute di un'economia possa progredire solo poggiandosi su solide basi, invece che a scapito di esse. In Italia stiamo facendo il contrario. Oppure il gioco di qualcun altro, come è successo per l'industria chimica. Stiamo barattando una primogenitura per qualche lenticchia. Non dico che si debba investire solo nei settori consolidati, "tradizionali". Dico che non si possono usare le travi delle fondamenta per erigere i piani superiori.

Solo recentemente, anche da parte di alcuni operatori istituzionali, si è smesso di dare una connotazione valutativa ai termini: "tradizionali" e "innovativi", utilizzati per aggregare, statisticamente, i settori industriali. "Tradizionale" non significa antiquato; "maturo" non significa decotto, così come "innovativo" non denota qualcosa di sicuramente vincente. Soprattutto, i termini non possono essere esclusiva degli uni, rispetto agli altri. Così, non è affatto vero che un settore tradizionale non possa essere altamente innovativo. Comunque siano ripartiti in un sistema produttivo, nell'ambito di un sistema paese, essi rappresentano gli *asset* di quel paese. E non si è mai visto che degli *asset* possano essere disprezzati

da chi li detiene, mentre altri li apprezzano. Resta vero il detto che "l'erba del vicino è sempre più verde". Oppure che, come si è detto nel Capitolo 2, il Tessile ha da sempre rappresentato un termometro fastidioso per i *policy maker* nazionali. Va notato, tuttavia, che il clima è cambiato; il Mercato Comune, la globalizzazione: sono tutti riferimenti dimensionali nuovi, che obbligano il sistema paese ad un confronto serrato, continuo, in termini di efficienza e competitività dei fattori produttivi. Il "Re è nudo". Improvvisamente, i termometri sono ogni dove. E il mondo della politica non ha più nulla da temere nel supportare l'industria Tessile ed Abbigliamento. A patto che noi, per primi, ci si voglia ancora credere. Occorre progettualità; idee. E la voglia di marcare stretto chi fa orecchie da mercante. Perché è ovvio che l'arena è affollata, di tanti che chiedono, tanti che spingono. Per questo bisogna dare forza e voce alle Associazioni di settore.

Qualcuno ricorderà che non c'è più molto spazio per noi; che il Tessile sarà sempre più il monopolio per chi ha strutture di costo ben diverse dalle nostre. Ma possibile che si rinunci alla sfida di contrapporre a qualcosa che costa di meno, qualcosa che vale di più?

Verrà spontanea un'altra obiezione: a fare solo prodotti di fascia alta, le quantità sono per forza di cose limitate. E con quantità limitate è ben difficile raggiungere i *break even* di chi ha dovizia di personale qualificato, impianti produttivi, con i relativi accessori per garantire la piena compatibilità eco-tossicologica. Ma proprio qui sta il punto: il maggior valore dei nostri prodotti non sta solo nella fascia alta, ma nel rispetto di certi standard, ecologici, tossicologici etici e sociali, incorporati da tutti i nostri prodotti. Qui, la sfida sta nel rendere più evidente tale maggior valore. Dare al consumatore la possibilità di scegliere tra ciò che costa meno, perché molti costi produttivi vengono esternalizzati, e il consumatore li paga in altro modo, e ciò che costa un po' di più, ma vale in termini di maggior qualità della vita. D'altro canto, questo è esattamente quello che si sta facendo per l'agricoltura e per il settore alimentare. Dopo la "mucca pazza", l'afta epizotica, nonché l'avvento dei cibi transgenici. Ogni prodotto porta con sé la propria storia, sia in termini di ingredienti che di procedure produttive. Ogni prodotto va valutato in termini di ciclo di vita, "dalla culla alla tomba". Solo così se ne può apprezzare il valore e ritenere equo un prezzo. Il Tessile, italiano ed europeo, deve dare più risalto alle cose che già fa, seguendo una strada in parte già percorsa dall'alimentare, con la tracciabilità dei prodotti e la denominazione d'origine controllata. Perché, altrimenti, si continuerebbe a parlare di *made in Italy* se non ci fosse in tale attestazione l'implicito riconoscimento di un valore che deriva dal "saper fare", in termini di qualità complessiva, nel rispetto di regole certe e controllate!

Dando più potere al consumatore di scegliere non solo il prodotto, ma anche il tipo di mondo in cui vuole vivere, ritroveremo spazio per tutti. Anche in termini di scale produttive.

Attenzione, però, agli eccessi che fanno del "meglio" il principale nemico del "bene". Vi fu un periodo, nei primi anni Novanta, in cui un eccesso "naturalista" portò sul mercato dell'abbigliamento la moda del cotone grezzo, solo sbizzimato; niente purga e candeggio, perfino per i capi intimi. Alla faccia delle guscette e degli anticrittogrammici residui, con buona pace di dermatiti e quant'altro. Non è con il terrorismo ideologico, che vivremo in un mondo migliore. Sta a tutte le parti coinvolte rendere un servizio alla collettività informando, sia su ciò che già si fa, sia su quanto sia utile e quanto veramente dannoso. Oggi, stiamo iniziando a selezionare le sostanze chimiche secondo il "principio di precauzione". Altrettanta attenzione dovremmo porre a non fare salti indietro, ripudiando gli standard acquisiti in nome di una natura che di tutti è madre, ma che ben sa esser matrigna.

Anche l'industria, al suo interno, ha le sue pecche. Lungo la filiera spesso si impongono dei requisiti particolari che non sono coerenti, né con le condizioni produttive, né con le reali richieste dei consumatori. Questo comporta, tra l'altro, costi di produzione inutili che si sommano a quelli già alti che si sostengono in ottemperanza alle leggi e ai regolamenti vigenti. Serve, da questo punto di vista, un accordo maggiore e un linguaggio comune, lungo la filiera, per poter costruire una qualità percepibile dal consumatore. Al netto di tanti fronzoli inutili, che non fanno la differenza, bensì parte dei maggiori costi del produrre qui, invece che altrove.

Il fatto che le perdite di un fornitore possano essere i guadagni di un cliente, lungo la filiera, non è un gioco a somma zero, bensì, a lungo andare, a impoverimento complessivo. Come ricordato nel Capitolo 4 a proposito dei distretti e della delocalizzazione produttiva, vista in termini di mero trasferimento, se la "capacità produttiva", nel suo complesso, viene progressivamente erosa perdendo di personale qualificato, impianti, eccetera, alla lunga si perderà anche di "capacità ideativa". Per questo, ritengo che il sistema delle imprese basato sui distretti e sulle piccole dimensioni delle unità produttive non sia, in sé, inadatto ad affrontare il nuovo clima concorrenziale, ma che richieda una maggiore capacità di autogoverno, anche per tramite del sistema associativo.

Termino con due osservazioni un po' colorite; la prima con riferimento alla Nobilitazione Tessile; la seconda, d'ordine più generale.

Partiamo dalla prima. Il pittore russo Marc Chagall ebbe a osservare che "ogni pittore è nato da qualche parte e anche se in seguito risponde a paesaggi diversi da quelli natii, una certa essenza, un certo aroma della sua terra natale riapparirà sempre nel suo lavoro"^[92]. Mi piace pensare lo stesso di chi mette il colore sui tessuti e li nobilita. C'è una parte di creatività che deriva da un *imprin-*

ting ricevuto in termini ambientali, fatto di tradizioni, relazioni, ma anche di paesaggi e gusto della vita. È il vero segreto del *made in Italy*. Noi possiamo esportarne i prodotti e con essi certe "atmosfera", certe "sensazioni", certi "sogni". Qualora il nostro territorio non fosse più in grado di offrire questo tipo di *imprinting*, di radicamento, sarebbe giunta al termine una stagione pluricentenaria che va letta non solo in termini di *business*, ma anche in termini culturali e di patrimonio nazionale. Per salvare tutta la filiera bisognerebbe iniziare a pensare alle imprese Tessili come a parte del nostro paesaggio e non in contrasto con esso.

Passando alla seconda osservazione, mi auguro di esser riuscito a rappresentare il paradosso proprio del nostro settore. Come ricordato sin dal Capitolo 2, l'industria Tessile italiana è da sempre in crisi, così come, da sempre, vincente.

Nell'era fulgida della ragion di stato la continuità dello stesso, a fronte della naturale caducità di chi gli dava espressione, veniva sottolineata al grido di: "Il re è morto, viva il re!". Allo stesso modo nel nostro settore la fuoriuscita di alcune imprese, per le tante crisi che si sono avvicinate, non deve far dimenticare la sostanziale tenuta del sistema, nel suo complesso; le sue potenzialità ancora inesprese, ancora attivabili a favore di tutto il paese.

Chiudo, così, l'analogia e queste capriole d'inchiostro: "Il Tessile è in crisi, viva il Tessile!".

[92] Citazione tratta da: P. Dicken, *Placing' firms - "firming" places: grounding the debate on the global corporation*. April, 2002.

Appendice Tematica I:**Presentazione sommaria del Settore della Nobilitazione Tessile in Italia**

Le imprese che danno corpo al settore industriale della Nobilitazione Tessile si occupano dei trattamenti di ordine coloristico e chimico fisico necessari per trasformare i manufatti tessili greggi in prodotti pronti per le successive lavorazioni e per l'uso finale.

In generale le operazioni di nobilitazione vengono svolte al fine di modificare una o più delle seguenti caratteristiche, in relazione alle richieste della clientela:

- **Apparenza, Colore, Disegno:** cioè tutto ciò che sia da riferirsi all'effetto visivo prodotto dalla superficie tessile come, ad esempio, oltre al colore o al disegno, la lucentezza o l'opacità del tessile
- **Mano:** è la sensazione tattile che un manufatto tessile lascia alla mano che lo tocca. È definita secondo una gamma piuttosto soggettiva che va dalla mano morbida e cascante a quella craquante, o ruvida ed aspra, da quella corposa e scattante, a quella rigida
- **Stabilità dimensionale:** cioè la capacità di garantire per lungo tempo l'inalterabilità delle caratteristiche dimensionali del tessuto
- **Comfort fisiologico:** è la caratteristica conferita al tessuto, e quindi al capo d'abbigliamento, di isolare il corpo umano, così rivestito, dalle variazioni termiche dell'ambiente, assicurando tuttavia la giusta traspirazione della pelle
- **Standard tecnici:** sono i riferimenti prestazionali che bisogna raggiungere in relazione alle diverse destinazioni d'uso del manufatto tessile, definiti, prevalentemente, per mezzo di test di solidità e resistenza a particolari agenti atmosferici o chimici (es. solidità alla luce, solidità al lavaggio, solidità al sudore, ecc.)

Le operazioni di nobilitazione possono venire richieste ed espletate in diversi punti del ciclo tessile complessivo. Ciò a seconda che si desideri agire in via preventiva sul fiocco o sul filato, o dopo la tessitura, o addirittura sul capo confezionato. Sono così possibili, ad esempio, i seguenti percorsi in termini di filiera produttiva:

| | | | | | |
|----|------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| a) | filatura → | tessitura → | nobilitazione tessuto → | confezione | |
| b) | filatura → | nobilitazione filato → | tessitura → | nobilitazione tessuto → | confezione |
| c) | filatura → | tessitura → | nobilitazione tessuto → | confezione → | nobilitazione capo |

Nel caso delle fibre *man-made* la tintura può, addirittura, essere svolta "in massa", un attimo prima della filatura. L'intervento a livello di filato, o di tessuto, o di capo d'abbigliamento, comporta una precisa specializzazione degli impianti. Normalmente si trovano, perciò, aziende che tingono o solo il filato, o solo il tessuto, o solo il capo già confezionato. Inoltre, esistono ulteriori specializzazioni impiantistiche collegate al tipo di fibra tessile (cotone, lana, seta, *man-made*), nonché alla struttura del tessuto (intreccio ortogonale, maglia, *non-woven*).

Per quanto riguarda la dimensione media delle aziende, per lo meno in Italia, e soprattutto per chi opera prevalentemente od esclusivamente per conto terzi, essa si aggira attorno ai 57 dipendenti, con un fatturato medio annuo di 4,4 milioni di Euro (dati '98/99).

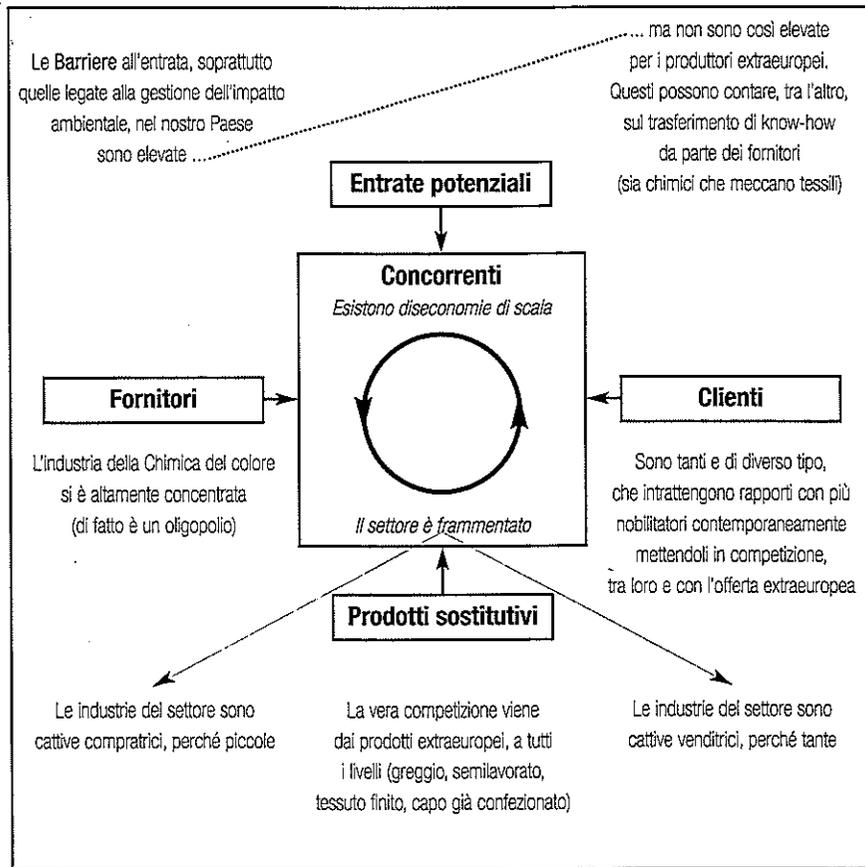
Si tratta, cioè, di un settore frammentato, costituito da molte imprese, quasi tutte di piccola dimensione (vedi Schema base).

In conseguenza sia della frammentarietà che dell'articolazione specialistica delle imprese, ogni delimitazione sia quantitativa che qualitativa del mercato di sbocco appare difficile, se non arbitraria. Risulta anche, perciò, praticamente impossibile ogni misura del grado di concentrazione economica del settore.

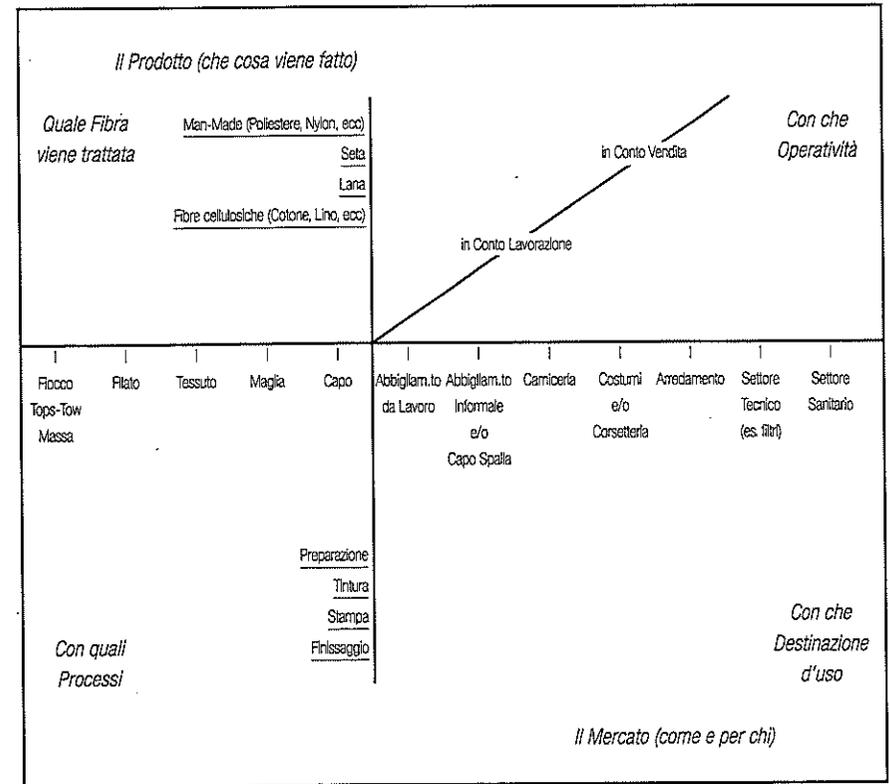
I fattori che hanno determinato e mantengono la frammentazione del settore sono per lo più da ricondursi alle diseconomie di scala. Tale caratteristica è propria sia del particolare processo produttivo (di tipo *job shop*, per definizione non programmabile per via algoritmica) che di quello commerciale, legato ai cambiamenti rapidi della moda, all'alta variantatura degli articoli, realizzati in lotti sempre più piccoli, con tempi di consegna sempre più brevi.

Gli alti costi fissi, legati all'elevata capitalizzazione impiantistica e alla gestione dell'impatto ambientale, impongono alti *break-even*, con l'apparente prospettiva di rendimenti progressivamente crescenti, oltre a tale punto. Invece, superata una certa soglia dimensionale, che varia da azienda ad azienda, si ha l'innescò delle diseconomie di scala che fanno decadere la resa qualitativa delle lavorazioni, con più si aumenta il numero dei lotti da gestire per unità di tempo e il numero dei clienti che reclamano attenzione come se fossero gli unici. Va ricordato, inoltre, che esistono anche altri tipi di blocchi alla crescita

Schema Base - Il settore della Nobilitazione: il contesto competitivo attuale, la struttura



Schema Base - Il settore della Nobilitazione: il contesto competitivo attuale, mix Prodotto - Mercato



dei volumi lavorati, rappresentati, per esempio, dalla "capacità depurativa".

Esiste, così, un *range dimensionale critico*, più o meno ampio, a seconda dell'azienda, d'ordine strutturale il cui perseguimento è però molto influenzato dal clima congiunturale che coinvolge tutto il sistema Tessile e Abbigliamento.

Per ulteriori ragguagli sul settore si rimanda alle notizie contenute nel sito internet www.ant.it dell'Associazione Nobilitazione Tessile (oggi divenuta Associazione Tessile Italiana).

Appendice Tematica II:

Dal controllo dei capi sul mercato di consumo, alcune indicazioni operative

N.B.: Il testo che segue è la rielaborazione sintetica di un documento più ampio redatto dal Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento di Busto Arsizio (VA) a conclusione di un progetto di ricerca dal titolo *Globalizzazione Sostenibile*, promosso e finanziato dalla Camera di Commercio di Varese col sostegno politico e comunicazionale delle Associazioni di categoria, tra cui l'Associazione Tessile Italiana.

1. Gli interrogativi di partenza

- Qual è il livello qualitativo del *made in Italy* rispetto ai prodotti d'importazione?
- I prodotti tessili e d'abbigliamento venduti nel nostro Paese, indipendentemente dalla loro origine, rispettano i requisiti imposti dal nostro ordinamento giuridico?
- I produttori italiani che acquistano materie prime, semilavorati e prodotti finiti da paesi emergenti, sono certi di rispettare le raccomandazioni dell'Unione Europea e le prescrizioni legislative quando reimmettono tali prodotti sul mercato?
- Il consumatore è messo nelle condizioni di conoscere esattamente cosa compra, in modo da effettuare scelte consapevoli e realmente rispondenti alle sue esigenze?

Sono stati questi i principali quesiti che la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Varese si è posta, nel corso del 2002, dando avvio ad una riflessione sistematica e documentata sull'impatto della globalizzazione sul settore tessile e abbigliamento. Ne è nato un progetto di ricerca che è stato affidato al Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento di Busto Arsizio (Centrocot), dal titolo di "Globalizzazione sostenibile". Le sollecitazioni a questo tipo di impegno sono arrivate dalle imprese tessili e d'abbigliamento della Provincia di Varese, in particolare del distretto Busto-Gallarate, sotto pressione a causa dell'intensificarsi dei cambiamenti strutturali dei relativi mercati, sia di sbocco che di approvvigionamento. Oltre a ciò, la Camera di Commercio ha inteso partire da questo ambito per mettere a punto un'attività di controllo del cor-

retto funzionamento del mercato locale, ad essa demandata dalla Legge di riforma degli enti camerali, la L. 580/93, poi seguita dal D.Lgs. 112/98.

Su tutti questi fronti vi è stata una piena condivisione da parte delle Associazioni di categoria e in particolar modo dell'Associazione Tessile Italiana (ATI), a livello nazionale, consultata per dirimere alcuni aspetti tecnici. ATI, da parte sua, ha visto nell'iniziativa locale la possibilità di giungere a rilievi di valenza generale, per tutto il sistema delle imprese tessili italiane e financo europee.

Le principali conclusioni della ricerca sono già state riportate nel Capitolo 9. Ciò che segue è il resoconto sintetico di quanto realizzato da Centrocot, nel corso del 2002. Si tratta di un primo passo per disporre di informazioni aggiornate e complete da cui trarre conclusioni condivise. L'indagine svolta, infatti, ha preso in considerazione solo le principali caratteristiche prestazionali ed eco-tossicologiche dei prodotti tessili e d'abbigliamento, nonché la valutazione sulla corretta etichettatura di composizione e di manutenzione. Come si vedrà tra breve, si è volutamente circoscritto il campo d'indagine ad un certo tipo di prodotti e ad un solo canale di distribuzione al pubblico.

Il Centro Tessile Coroniero e Abbigliamento (Centrocot), come detto sopra, ha avuto il ruolo di esecutore tecnico del progetto. Tralasciando, qui, alcuni aspetti collaterali^[*], lo schema di svolgimento è stato il seguente:

- a) Definizione dei requisiti di base per le valutazioni oggettive e i confronti.
- b) Effettuazione del campionamento principale sul mercato al consumo e presso le aziende produttrici, in termini di campione di controllo.
- c) Esecuzione delle prove sperimentali atte ad attestare la qualità eco-tossicologica e prestazionale dei prodotti, nonché la loro rispondenza ai requisiti predefiniti.
- d) Valutazione dei campioni rispetto ai requisiti suddetti.
- e) Elaborazione dei risultati ottenuti per orientare le risposte ai quesiti del progetto.

La ricerca ha fatto emergere nel suo corso i presupposti per il suo ulteriore sviluppo, soprattutto in tema di origine produttiva e di effettiva rintracciabilità delle produzioni tessili e di abbigliamento.

2. Definizione dei criteri di valutazione

Partendo dai quesiti generali, indicati dalla Camera di Commercio, si è arrivati a meglio precisare le ipotesi operative del progetto di ricerca, che pos-

[*] Il progetto ha compreso una certa attività di documentazione e di consulenza alle imprese del territorio, soprattutto in materia di etichettatura di composizione e di manutenzione dei capi confezionati.

sono essere così sintetizzate:

- I) Verificare che ci sia coerenza tra le informazioni rese disponibili al consumatore e le caratteristiche effettive.
- II) Verificare che il livello medio qualitativo dei prodotti offerti al consumo si attesti al di sopra di una certa soglia di requisiti misurabili.
- III) Verificare che i risultati migliori, in termini di qualità, siano correlati con determinate origini produttive.

Per giungere a tali verifiche si è selezionato, innanzitutto, i seguenti criteri di valutazione:

- 1) La rispondenza ai requisiti legislativi dal punto di vista formale e sostanziale (etichettatura di composizione e di manutenzione).
- 2) La caratterizzazione strutturale (allo scopo di correlare correttamente i vari campioni ai requisiti).
- 3) Le caratteristiche determinanti la qualità prestazionale (idoneità all'uso).
- 4) Le caratteristiche mirate a verificare la qualità eco-tossicologica dei campioni riferite al solo utilizzo (ottica del consumatore), non potendosi agevolmente considerare l'impatto ambientale durante l'intero ciclo di vita del prodotto (LCA).

Per l'esatta definizione di che cosa si intenda per: **caratterizzazione strutturale**; **qualità prestazionale** e **qualità eco-tossicologica** si rinvia al glossario posto al termine dell'appendice.

Il dettaglio delle prove alle quali sono stati sottoposti i campioni risultano sinteticamente descritte nei paragrafi seguenti.

2.a Rispondenza ai requisiti legislativi. Etichetta di composizione

Le disposizioni di legge di riferimento sono:

- Direttiva 96/74/CE del 16 novembre 1996 relativa alla denominazione del settore tessile
- Direttiva 97/37/CE del 19 giugno 1991 recante adattamenti al progresso tecnico degli allegati I e II della Direttiva 96/74/CE
- Decreto Legislativo n 194 del 22 maggio 1999 (recepimento a livello nazionale delle due direttive)

La verifica della rispondenza dei prodotti alle disposizioni di legge è stata effettuata sia verificando la correttezza formale dei contenuti dell'etichetta sia verificando la rispondenza della tipologia di fibre riportate in etichetta ai risultati delle prove di identificazione e di determinazione quantitativa delle stesse.

L'etichettatura di composizione è obbligatoria per la quasi totalità dei Paesi a livello

mondiale anche se esistono alcune differenze nelle tolleranze ammesse tra quanto dichiarato in etichetta e quanto eventualmente riscontrato in prove di controllo. È questa una criticità molto significativa che non può prescindere dalla conoscenza della legislazione nei diversi mercati di sbocco.

2.b Rispondenza ai requisiti legislativi. Etichetta di manutenzione

Le disposizioni di legge di riferimento sono:

- Legge 10 aprile 1991 n 126, norme per l'informazione del consumatore
- D.M. n 101 del 8 febbraio 1997, norme per l'informazione del consumatore regolamento applicativo delle Legge n 126
- Ministero dell'industria, del commercio e dell'artigianato, Circolare in materia di etichettatura di manutenzione sui capi di abbigliamento del 10 febbraio 2001

A livello nazionale l'obbligo di apporre l'etichetta di manutenzione sui prodotti tessili è recente, successiva all'emissione della Circolare del 10 febbraio 2001. Tale Circolare peraltro ribadisce unicamente l'applicabilità della Legge n 126 e del relativo regolamento di attuazione (D.M. n 101). Non dà alcuna indicazione relativa alle prove da eseguire per applicare o verificare l'etichetta, suggerisce ma non impone l'utilizzo dei simboli "Ginertex". Esistono quindi margini di discrezionalità molto ampi.

- A livello dell'Unione Europea l'etichetta di manutenzione è obbligatoria in: Austria, Danimarca, Finlandia
- A livello europeo in genere l'etichetta di manutenzione è obbligatoria, ad esempio, in: Bulgaria, Finlandia, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Turchia
- A livello mondiale, invece, è obbligatoria in: USA, Argentina, Australia, Brasile, Cina, Cipro, Corea del Sud, Giappone, Messico, Norvegia, Russia

La verifica della rispondenza dei prodotti alle disposizioni di legge è stata effettuata sia verificando la correttezza formale dei contenuti dell'etichetta, sia verificando la corretta indicazione delle modalità di manutenzione, in funzione dei risultati delle prove di solidità delle tinte e di stabilità dimensionali.

Sono questi, infatti, i parametri sulla base dei quali viene in genere valutato il miglior modo di effettuare la manutenzione del prodotto (selezione di lavaggi a secco, o a umido, allo scopo di ridurre al minimo lo stinguimento e le variazioni dimensionali).

Le prove sono state selezionate sulla base di quanto riportato in etichetta, tra le seguenti:

- determinazione della solidità del colore al lavaggio a umido
- determinazione delle variazioni dimensionali al lavaggio a umido con asciugamento domestico o in tamburo
- determinazione della solidità del colore al lavaggio a secco
- determinazione delle variazioni dimensionali al lavaggio a secco
- determinazione della solidità del colore alla stiratura asciutta, umida e bagnata
- determinazione della solidità del colore alla sbianca con ipoclorito

2.c Caratterizzazione strutturale

La caratterizzazione strutturale ha avuto lo scopo di individuare i requisiti rispetto ai quali valutare per ciascun campione i risultati delle prove; è evidente infatti che la resistenza meccanica di un tessuto, ad esempio, è fortemente dipendente dalla sua massa areica. Le prove di caratterizzazione selezionate sono le seguenti:

- determinazione della massa per unità di lunghezza (titolo)
- determinazione della massa areica (peso al metro quadrato)
- determinazione del numero di fili per unità di lunghezza (riduzioni centimetriche)
- determinazione dell'armatura o dell'intreccio

2.d Caratteristiche di qualità prestazionale

La qualità prestazionale di un prodotto tessile può essere definita come "idoneità all'uso". Le prove eseguite sono state le seguenti:

- determinazione della resistenza alla trazione per tessuti ortogonali
- determinazione della resistenza alla perforazione per tessuti a maglia
- determinazione della resistenza al pilling
- determinazione della solidità del colore alla luce artificiale
- determinazione della solidità del colore allo sfregamento a secco e ad umido
- determinazione della solidità del colore al sudore acido e alcalino

2.e Caratteristiche di qualità eco-tossicologica

Le caratteristiche di qualità eco-tossicologica sono state, come detto, limitate al prodotto e selezionate tra quelle proposte dai marchi ecologici di prodotto volontari più diffusi.

- determinazione del pH dell'estratto acquoso
- determinazione della formaldeide libera ed estraibile (riferimento: legge giapponese)
- ricerca delle ammine aromatiche cancerogene (riferimento: legge tedesca)
- determinazione del contenuto di Tributilstagno (TBT)
- determinazione del contenuto di clorofenoli

2.f Metodiche analitiche

I metodi adottati per l'esecuzione delle prove sono stati scelti in base alla loro valenza sul territorio nazionale ed europeo, in base alla loro diffusione e, quando disponibili, secondo il seguente ordine:

- metodi previsti dalle leggi nazionali
- norme europee (EN) e nazionali (UNI)

Nei casi in cui non sono risultati disponibili metodi normati sono stati adottati metodi interni validati che garantiscono un'ottima affidabilità e ripetibilità dei risultati; tale valida-

zione è stata verificata e accertata dal Sistema Nazionale di Accreditamento dei Laboratori di prova e Taratura (SINAL e SIT).

2.g) Definizione dei requisiti

Per ogni prova sono stati, quindi, definiti i requisiti in base ai quali valutare il prodotto in termini di:

- rispondenza ai requisiti legislativi
- qualità prestazionale
- qualità eco-tossicologica

I requisiti sono stati definiti sulla base di quanto previsto dalle disposizioni di legge e, in loro assenza, operando una valutazione critica degli standard tessili disponibili ed a maggiore diffusione, tra cui: il Progetto Standard di Qualità ANT; gli standard dell'Associazione Confezionisti (AEIH); quelli dell'International Wool Textile Organization (IWTO); la "Carta Maglia" di Sistema Moda Italia; l'Ecolabel e lo Oeko-Tex.

I requisiti definiti ed impiegati per la valutazione dei capi sono riportati in Tabella 1.

3. Campionamento ed esecuzione prove

Un campione, per definizione, dovrebbe essere:

- casuale**, cioè ogni singola componente di una data "popolazione" dovrebbe avere la stessa probabilità delle altre di far parte del campione;
- sufficiente**, cioè il campione dovrebbe risultare grande abbastanza da poter riprodurre in sé tutte le variabili rilevanti, ai fini della ricerca;
- rappresentativo**, cioè consentire di estendere all'intera "popolazione" i risultati ottenuti.

Nella costruzione del campione si sono ben tenuti presenti questi aspetti metodologici, essendo altresì consapevoli sia della disomogeneità della "popolazione" di riferimento, per esempio in termini di canali di distribuzione al pubblico, sia del vincolo di risorse, nonché di tempi, per l'effettuazione della ricerca stessa.

Si è così scelto, per esempio, di restringere il campionamento ad un solo canale distributivo, sia per garantire una certa omogeneità dei dati, che per limitare i tempi e i costi dell'analisi. Si è però ritenuto opportuno, date le ipotesi operative di partenza (per es.: correlare i dati qualitativi all'origine produttiva), ricorrere ad un campione di controllo caratterizzato dalla "relativa" certezza dell'origine, per lo meno in senso doganale.

La raccolta dei dati è stata, per ciò, realizzata attraverso una campagna di campionamento su prodotti tessili confezionati acquistati presso la Grande

Tabella 1 - I Requisiti

| | |
|--|--|
| <i>Rispondenza alle Leggi</i> | |
| Composizione fibrosa qualitativa | Dichiarato |
| Composizione fibrosa quantitativa | ±3% del dichiarato |
| Solidità al lavaggio a umido | Indice ≥ 3-4 |
| Stabilità al lavaggio a umido | Ortogonal ± 5% Maglia ±8% |
| Solidità al lavaggio a secco | Indice ≥ 4 |
| Stabilità al lavaggio a secco | Ortogonal ± 3% Maglia ±5% |
| Solidità alla stiratura Secco / Umido / Bagnato | Indice ≥ 4 |
| Solidità alla sbianca con ipoclorito | Indice ≥ 4 |
| <i>Verifica della Qualità Prestazionale</i> | |
| Resistenza alla trazione (solo per tessuti ortogonali) | Abbigliamento intimo ≥ 70N |
| | Abbigliamento esterno leggero ≥ 100N |
| | Abbigliamento esterno medio peso ≥ 150N |
| | Abbigliamento esterno pesante ≥ 200N |
| | Camiceria in cotone ≥ 180N |
| | Lenzuola e tovagliato ≥ 350N |
| Resistenza alla perforazione (solo per tessuti a maglia) | Maglieria intima e bimbo ≥ 130N |
| | Maglieria esterna ≥ 200N |
| | Calze ≥ 200N |
| Resistenza al pilling | Indice ≥ 3-4 |
| Solidità all'luce artificiale | Toni chiari indice ≥ 4 |
| | Toni scuri indice ≥ 5 |
| Solidità allo sfregamento | A secco indice ≥ 3-4 |
| | A umido indice ≥ 2-3 |
| Solidità al sudore acido ed alcalino | Indice ≥ 3-4 |
| <i>Verifica Qualità Ecologica</i> | |
| pH dell'estratto acquoso | Intimo 4.0 ÷ 7.5 |
| | Esterno 4.0 ÷ 9.0 |
| Formaldeide libera ed estraibile | Diretto contatto con la pelle ≤ 75ppm |
| | Non a diretto contatto con la pelle ≤ 300ppm |
| Ammine aromatiche | ≤ 30ppm |
| TBT | ≤ 1ppm |
| Clorofenoli | ≤ 1ppm |

Distribuzione Organizzata (GDO), in Provincia di Varese. Oltre a ciò si è provveduto ad analizzare un certo quantitativo di prodotti forniti da aziende locali, resesi disponibili per gli scopi del progetto. Queste ultime hanno costituito il *panel* di controllo.

Come detto, l'area di campionamento è stata la provincia di Varese: una provincia rappresentativa della realtà tessile lombarda, tenuto conto che tale provincia costituisce il più importante aggregato all'interno del meta, distretto della Moda lombardo, con 22 comuni (pari al 17.5% di quelli lombardi) e circa 25.500 addetti (pari al 21% di quelli lombardi). In provincia di Varese sono presenti, infatti, ben 1.837 imprese tessili e d'abbigliamento operanti nei seguenti comparti: preparazione e filatura di fibre tessili, tessitura ortogonale e a maglia, nobilitazione e finissaggio, confezione e maglifici. Tali comparti coprono la totalità dei processi produttivi tessili.

Dato il peso della provincia di Varese in Lombardia, e dato il peso di questa Regione sull'intera produzione tessile nazionale, è possibile sostenere che la provincia di Varese costituisca un'area sufficientemente rappresentativa, soprattutto dal punto di vista produttivo. Questo, anche se non va dimenticata la specializzazione produttiva dell'area che risulta focalizza sugli articoli cotonieri, allo stesso modo in cui altri distretti tessili si sono specializzati su altre fibre; per esempio, la seta a Como e la lana a Biella.

Il fatto che l'area di campionamento dei capi immessi al consumo sia caratterizzata dalla presenza di molti acquirenti "avveduti", per motivi di cultura lavorativa o per tradizione, può sortire qualche effetto distorsivo, in positivo, sulla tipologia e la qualità dell'offerta al pubblico. Se, quindi, l'area prescelta per il campionamento risulta ben rappresentativa sotto il rilievo produttivo, non lo è altrettanto sotto quello del consumo. Chi ci dice, infatti, che un'analisi analoga, svolta in un'area "non tessile", non porti a risultati diversi?

Va ricordato, tuttavia, che il committente della ricerca è stata la Camera di Commercio locale, legittimata e interessata a tale tipo di analisi solo per quanto attiene il relativo territorio. Evidentemente, un approfondimento successivo potrebbe essere svolto in altre aree italiane, anche senza vocazioni tessili, così come in altre aree europee. Ciò, per verificare meglio il confronto tra *made in Italy* e prodotti *extra UE*, a quasi parità di condizioni.

La verifica è stata effettuata su 298 campioni acquistati (tutti capi confezionati) e su 50 campioni messi a disposizione dalle aziende del *panel* di controllo (capi confezionati e tessuti finiti).

L'acquisto dei capi è avvenuto presso i punti vendita di sette gruppi della Grande Distribuzione Organizzata. Gli elementi principali sulla base dei quali è stata effettuata la scelta di concentrare l'attenzione sui prodotti offerti dalla GDO sono i seguenti.

A) Significatività del canale distributivo

La GDO a livello nazionale rappresenta il canale distributivo di circa il 16% dei prodotti del settore Tessile e Abbigliamento; si è inoltre ritenuto che la provincia di Varese sia non solo in linea con il dato nazionale, ma che si attesti, molto probabilmente, su di una quota superiore, vista la concentrazione di grosse catene distributive sul territorio, tipica del Nord del paese. Ciò, a differenza del Centro e, soprattutto, del Sud.

I dati relativi alle percentuali di distribuzione per canali, nell'abbigliamento, sono state desunte, grazie a SMI, dall'indice ITAF calcolato dalla Società di indagini di mercato AC Nielsen. Il canale distributivo che realizza i maggiori volumi, pari al 53,8%, sulla media nazionale, resta quello dei negozi indipendenti. La preferenza per la GDO rispetto ai negozi è stata determinata da varie considerazioni, sottolineate nei punti successivi, a cui vanno aggiunte le seguenti:

- a) la caratterizzazione del livello di offerta dei negozi in funzione della dislocazione geografica (negozi del centro, rispetto ai negozi di periferia);
- b) i negozi tendono ad avere un orientamento più selettivo ai *target* di mercato (ci sono, perciò, negozi rivolti a singole fasce di consumatori);
- c) certi negozi tendono a legarsi di più all'offerta delle griffe. Tutti questi elementi avrebbero reso molto diversificato l'universo da valutare e avrebbero richiesto un campionamento più numeroso, articolato e costoso.

B) Selezione a monte di prodotti e fornitori

La GDO è caratterizzata dall'utilizzo di criteri di selezione dei prodotti, e quindi, dei fornitori (acquisti a capitolato); in questa prima indagine conoscitiva si è ritenuto che questa preselezione potesse costituire un elemento importante per controllare le ipotesi operative poste alla base della ricerca.

C) Fascia qualitativa ed economica dei campioni

Si è ritenuto che fosse opportuno utilizzare campioni di livello medio, tipici dell'offerta GDO. Se si inserissero, infatti, elementi correlabili al prezzo, per esempio, risulterebbe più difficile controllare le ipotesi operative. Tra queste manca, infatti, quella tesa a verificare se sussista una correlazione positiva tra prezzo e qualità. Tale ipotesi farà parte di una successiva indagine.

Nell'impostazione del campionamento, dopo aver definito l'area e focalizzato il canale di distribuzione, si è scelto di procedere secondo la logica del "campione per quote" relativamente alle categorie dei prodotti. La ripartizione effettuata è coerente coi dati di consumo in valore, a livello nazionale, riferiti da Sistema Moda Italia, ed è stata la seguente:

- 45.0% Abbigliamento esterno maschile e femminile
- 35.2% Maglieria esterna
- 13.8% Intimo
- 2.0% Abbigliamento bimbo
- 1.8% Calzetteria
- 1.2% Tovagliato
- 1.0% Lenzuola

Sono state escluse dall'indagine le seguenti categorie di prodotti che avrebbero richiesto prove di caratterizzazione molto diversificate e avrebbero, altresì, portato a risultati poco confrontabili tra di loro:

- prodotti d'abbigliamento destinati ai neonati
- abiti da lavoro
- dispositivi di protezione individuale
- asciugamani di spugna
- collant, capi confezionati con tessuti spalmati

Sono state escluse, inoltre, le griffe la cui valutazione globale avrebbe richiesto criteri di campionamento e di valutazione dei risultati molto specifici e probabilmente fortemente indipendenti dalle caratteristiche tecnologiche e prestazionali dei prodotti. L'approccio adottato nell'acquisto è stato casuale: sono cioè stati prelevati i capi senza considerare preliminarmente le informazioni riportate in etichetta relative a composizione, manutenzione e origine.

Per quanto concerne l'origine dichiarata, i prodotti acquistati sono risultati così distribuiti:

- 31.1% prodotti etichettati "made in Italy"
- 24.6% prodotti di importazione varia, tra cui:
 - 60.0% importato (non specificato)
 - 13.3% Cina
 - 13.3% Croazia
 - 6.7% Bangladesh
 - 6.7% India
- 44.3% prodotti senza alcuna indicazione di provenienza

I prodotti forniti dalle aziende, alle quali era stata data piena libertà di scelta in questo ambito, sono stati dichiarati dalle stesse come *made in Italy* secondo le logiche di applicabilità della dicitura; non si è imposto, cioè, di fornire solo prodotti realizzati integralmente in Italia.

4. I risultati

I risultati delle prove eseguite, rielaborati a partire da una base di dati contenenti anche l'identificazione completa dei campioni, sono stati presentati in occasione delle manifestazioni convegnistiche del 7 novembre 2002 di MIT Nobiletech, presso MalpensaFiere, a Busto Arsizio (VA). Si riportano, in Tabella 2, i principali risultati presentati.

Tabella 2 - I Risultati aggregati

| <i>Dati aggregati</i> | <i>Sul Totale dei Prodotti testati</i> | <i>Sul Totale dei Prodotti acquistati</i> | <i>Sul Totale dei Prodotti aziendali</i> |
|--|--|---|--|
| Campioni rispondenti a tutti i requisiti | 12.3% | 13.3% | 10.3% |
| Campioni rispondenti ai requisiti di legge | 38.9% | 37.7% | 41.4% |
| Campioni rispondenti ai requisiti di qualità prestazionale | 27.0% | 22.2% | 34.5% |
| Campioni rispondenti ai requisiti di qualità ecologica | 93.2% | 91.1% | 96.6% |

I campioni rispondenti a tutti i requisiti oscillano, come sopra riportato, tra il 10 e il 13%. Il valore, abbastanza basso, non sta ad indicare, tuttavia, una carenza generalizzata e importante dei campioni rispetto ai requisiti.

Infatti, analizzando la conformità alle singole caratteristiche (prescrizioni legislative, di qualità prestazionale e di qualità ecologica), si sono rilevati i risultati riportati in Tabella 3.

Le analisi effettuate offrono una sostanziale tranquillità in materia di qualità eco-tossicologica. Si potrebbe anzi dire che i risultati, su questo fronte, siano ottimi, soprattutto nel caso del panel di controllo dichiaratamente *made in Italy*.

Non va dimenticato, tuttavia, che proprio su questo fronte l'analisi del solo prodotto è insufficiente. Qualsiasi produttore non sottoposto a normative precise e controllate, come avviene invece in Italia, potrebbe realizzare prodotti "virtuosi" attraverso processi "viziosi"; per esempio, non depurando i reflui liquidi, solidi e gassosi, bensì disperdendoli nell'ambiente circostante (c.d. *dumping* sociale e ambientale).

I dati relativi alla qualità prestazionale risultano mediamente soddisfacenti, con una lieve superiorità del panel di controllo. I dati sono tuttavia coerenti col *target* di mercato che si è volutamente sottoposto ad indagine.

I dati peggiori si sono rilevati nel campo dell'aderenza alle prescrizioni legislative e ciò, soprattutto, in tema di etichetta di manutenzione, sia per quanto riguarda l'aspetto formale, che per quello sostanziale. Soprattutto con riferimento a quest'ultimo aspetto si potrebbe supporre l'intento di far apparire il prodotto migliore di quello che è. In realtà ci si trova di fronte ad una

Tabella 3 - I Risultati analitici

| | Campioni acquistati | | Campioni aziendali | |
|---------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| <i>Prescrizioni legislative</i> | | | | |
| | % Etichette corrette | % Etichette errate | % Etichette corrette | % Etichette errate |
| <i>Valutazione formale</i> | | | | |
| Composizione | 86.9 | 13.1 | 82.8 | 17.2 |
| Manutenzione | 68.8 | 31.2 | 69.0 | 31.0 |
| | % Etichette idonee | % Etichette non idonee | % Etichette idonee | % Etichette non idonee |
| <i>Valutazione analitica</i> | | | | |
| Composizione | 86.9 | 13.1 | 86.2 | 13.8 |
| Manutenzione | 68.8 | 31.2 | 65.5 | 34.5 |
| <i>Qualità Prestazionale</i> | | | | |
| | % SI (*) | % NO (**) | % SI (*) | % NO (**) |
| Solidità alla luce | 46.7 | 53.3 | 79.3 | 20.7 |
| Solidità al sudore | 88.9 | 11.1 | 82.8 | 17.2 |
| Solidità allo sfregamento | 95.6 | 4.4 | 89.7 | 10.3 |
| Pilling | 55.6 | 44.4 | 53.6 | 46.4 |
| Trazione o Persoz | 93.3 | 6.7 | 93.1 | 6.9 |
| <i>Qualità Ecologica</i> | | | | |
| | % SI (*) | % NO (**) | % SI (*) | % NO (**) |
| PH | 93.3 | 6.7 | 96.6 | 3.4 |
| Ammine cancerogene | 97.8 | 2.2 | 100 | 0 |
| Clorofenoli | 100 | 0 | 100 | 0 |
| TBT | 100 | 0 | 100 | 0 |
| Formaldeide | 100 | 0 | 100 | 0 |
| Rame e Cromo | 100 | 0 | 100 | 0 |

(*) SI: rispetta il requisito

(**) NO: non rispetta il requisito

carezza legislativa. Infatti, la legge rende obbligatoria l'etichettatura ma, come già ricordato nel paragrafo 2.b di questa appendice, non sono indicati i criteri tecnici che definiscano quali prove effettuare e come assegnare l'etichetta in funzione dei relativi risultati.

Per quanto riguarda la composizione, tenendo conto che l'etichetta deve essere apposta sul capo confezionato, alcuni problemi potrebbero essere risolti con attività di formazione e informazione rivolte agli operatori delle fasi finali della filiera. La legislazione non è sempre di semplice interpretazione ed esistono, in alcuni casi, difficoltà reali di corretta applicazione.

Si può concludere, perciò, che vi sia una conoscenza ancora inadeguata di questi temi, mista ad una sorta di sottovalutazione dell'importanza di informare correttamente il consumatore, considerando tutto ciò alla stregua di una mera formalità.

5. Considerazioni conclusive e ipotesi di sviluppo

I risultati sopra richiamati ci consentono di verificare alcune delle ipotesi operative della ricerca, e di avere delle indicazioni in merito al suo possibile approfondimento successivo.

Relativamente alla prima ipotesi operativa molto si è già detto sopra. L'area di miglioramento in tema di coerenza tra informazioni rese disponibili al consumatore e caratteristiche effettive dei capi è ancora molto ampia. Ciò, anche a causa di carenze implicite nella stessa normativa di riferimento. Manca, inoltre, un'opportuna sensibilizzazione, sia dei produttori, che dei consumatori, circa la rilevanza di un'adeguata informativa di prodotto a garanzia degli uni come degli altri. Per esempio, in termini di effettivo valore, dalla culla alla tomba, dei beni immessi sul mercato.

Relativamente alla seconda ipotesi operativa, e cioè se il livello medio dei prodotti considerati si attesti al di sopra di una certa soglia di requisiti misurabili, occorre ben interpretare i dati. La risposta sarebbe negativa se ci si fermasse ad osservare la proporzione di capi che sono risultati rispettare tutti i requisiti. Infatti, sono risultati essere, complessivamente, solo il 12,3%. Tuttavia, se si considerano i risultati analitici, ci si accorge che la maggioranza dei campioni supera sempre il requisito considerato. L'unica eccezione è data dalla solidità alla luce, nei campioni acquistati, dove il 53,3% degli stessi è risultato non rispettare il requisito predefinito. Potremmo, ciononostante, ritenere sufficientemente verificata l'ipotesi, anche tenuto conto della fascia qualitativa di prodotto considerata.

Ben altre considerazioni sono richieste a riguardo della terza ipotesi operativa. Qui la verifica è risultata, di fatto, impossibile giacché l'origine dei prodotti è risultata sostanzialmente sconosciuta nella maggior parte dei casi. Ciò, sia per l'inesistenza di indicazioni riportate sul prodotto, così come per

l'insufficienza dell'attuale dicitura *made in ...* per comprendere dove siano state effettuate tutte le fasi produttive, soprattutto quelle più critiche, come quelle di nobilitazione. Per questi motivi la ricerca non ha permesso di controllare se sussista una correlazione positiva tra il livello qualitativo dei prodotti e la loro origine produttiva.

Va altresì osservato, considerando anche il panel di controllo, che il campione è risultato fortemente omogeneo, cioè molto simile. Il che fa supporre una sostanziale equivalenza dei prodotti considerati, indipendentemente dalla loro origine. In particolare va nuovamente rimarcata la sorprendente ottima conformità ai requisiti ecologici dei prodotti di importazione, o comunque di origine non dichiarata, rispetto ai quali i prodotti nazionali sembrano non possedere alcun valore aggiuntivo.

Come prima spiegazione di tutto ciò può essere ricordata l'influenza che la competenza tecnica dell'Italia nel settore potrebbe avere nelle scelte degli importatori. È possibile che tali scelte vengano effettuate tenendo conto dell'elevato livello tecnologico e qualitativo dei prodotti nazionali e che quindi sul mercato interno vengano distribuiti solo prodotti in grado di competere con essi. Oltre a ciò, si ritiene che possa avere un'influenza molto significativa, e positiva, la già citata selezione a monte effettuata dalla GDO attraverso politiche d'acquisto con capitoli molto precisi, anche su questi aspetti.

Tali considerazioni potrebbero spiegare, appunto, la sostanziale equivalenza rilevata tra i prodotti, indipendentemente dalla loro origine effettiva, qualunque essa sia.

Un'osservazione generale che si può svolgere, comunque, a seguito del campionamento effettuato è che presso la GDO il consumatore ha una elevata probabilità di:

- acquistare prodotti che non riportano l'etichetta *made in Italy* (68,9%);
- acquistare prodotti che non riportano alcuna indicazione sull'origine (44,3%).

Questi due aspetti sono coerenti con le disposizioni di legge nazionali che non impongono alcun obbligo di indicare l'origine dei prodotti. In altri paesi europei ed extraeuropei tali disposizioni, invece, esistono.

- Tra i paesi appartenenti all'Unione Europea si può citare la Grecia.
- Tra i paesi europei, in genere, si possono ricordare: Bulgaria, Croazia, Estonia, Polonia, Russia, Turchia, Ucraina, Ungheria.
- A livello mondiale, invece, limitandoci ad alcuni esempi, vanno ricordati: USA, Cina, Corea, Giappone, Messico, Nuova Zelanda, Australia.

Nella maggior parte dei casi la legislazione di questi paesi prevede che nel caso di capi importati la responsabilità di apporre l'etichettatura di origine sia dell'importatore. Per ciò che riguarda i contenuti e la lingua da utilizzare, esistono disposizioni diverse da paese a paese che prevedono, ad esempio: indicazioni relative al produttore, la data di produzione, l'importatore, il paese nel

quale è stata realizzata l'ultima trasformazione sostanziale. Nella maggior parte dei casi non si tratta, evidentemente, di una rintracciabilità completa.

Come detto, in Italia, e sostanzialmente nella gran parte dei paesi dell'Unione Europea, non vi è invece alcun obbligo di apporre marchi o dichiarazioni di origine. Vigè esclusivamente il divieto di apporre sul prodotto *indicazioni non veritiere*, che possano trarre in inganno il consumatore. Il diritto dell'acquirente o consumatore ad informazioni di origine corrette è, infatti, riconosciuto e tutelato sia in campo internazionale, sia da norme comunitarie che nazionali, quali:

- accordo di Madrid del 14 aprile 1891;
- accordo di Lisbona del 31 ottobre 1958;
- direttiva del Consiglio delle Comunità Europee n 84/450/CEE del 10 settembre 1984;
- articolo 517 del Codice Penale che si prefigge la tutela del consumatore circa l'origine, la provenienza o la qualità dei prodotti.

In Italia, quindi, l'apposizione del *made in ...* è obbligatoria solo a rettifica di eventuali elementi che potrebbero costituire *falsa o fallace indicazione di origine*. L'apposizione del *made in ...* non ha, così, la funzione di certificare il luogo dell'effettiva produzione del manufatto. Oltre a ciò, va ricordato che le regole di riferimento per apporre eventualmente tale dicitura, in assenza di una norma specifica, sono quelle di origine doganale e, più precisamente, le *regole d'origine non preferenziale* convenute presso l'Organizzazione Mondiale delle Dogane. In conseguenza di ciò un capo d'abbigliamento potrebbe essere definito come *made in Italy* anche solo a causa di una lavorazione parziale, come ad esempio la cucitura, a cui le regole doganali conferiscano lo status di ultima *trasformazione sostanziale*.

Quale ulteriore riflessione d'ordine generale, si può osservare che attualmente il consumatore nazionale non disponga di informazioni che gli consentano di effettuare una selezione dei prodotti acquistati sulla base dell'origine. Al di là delle considerazioni di natura commerciale che si possono fare, è evidente che tale situazione è lontana dall'esigenza di favorire un "consumo critico", consapevole cioè dei comportamenti adottati dalle aziende produttrici che hanno un impatto sulla sfera sociale e ambientale.

I risultati del progetto sono, così, solo un primo passo per avere tutte le risposte desiderate. L'obiettivo di fondo della committenza resta quello di valorizzare i punti di forza del settore tessile nazionale ed europeo: creatività e capacità progettuale; caratteristiche qualitative intrinseche del prodotto; eticità del ciclo produttivo, sia rispetto agli standard sociali, che ecologici.

In sintesi, alcune ipotesi di sviluppo:

- Ampliare le verifiche su prodotti estendendola ad altri canali distributivi

(per esempio: i negozi indipendenti, attraverso i quali è immesso sul mercato nazionale circa il 54% dei prodotti tessili e d'abbigliamento; gli ambulanti, attraverso i quali è immesso sul mercato circa il 10% dei prodotti). Ciò, allo scopo di confermare la significatività dei dati già ottenuti. Tale conferma è fondamentale soprattutto con riguardo alla rispondenza dei prodotti ai requisiti legislativi e a quelli eco-tossicologici. Occorre cioè verificare se i risultati ottenuti non siano la mera conseguenza della capacità di rifornimento della GDO.

- Ottimizzare le modalità di prelievo allo scopo di assicurare un campionamento sicuro per quanto riguarda la provenienza della merce (ad esempio, prelevare una quota significativa di campioni presso i magazzini doganali). In tali condizioni sarà possibile correlare i risultati delle prove di caratterizzazione con la relativa provenienza.
- Estendere a livello nazionale il progetto coinvolgendo altre Province, o intere Regioni, in cui siano presenti sia poli tessili significativi che non.
- Raccogliere elementi per consentire la riduzione delle carenze legislative relative all'etichettatura di manutenzione.
- Correlare la rispondenza dei requisiti, non solo all'origine, ma anche ai *target* di mercato e ai prezzi di vendita dei prodotti.
- Definire la tracciabilità possibile ed opportuna dei prodotti tessili e d'abbigliamento, cioè uno strumento in grado di documentare direttamente la cosiddetta "catena del valore" e costituire una nuova leva competitiva, coerente con uno sviluppo sostenibile; e non un costo aggiuntivo per le imprese.
- Promuovere a livello europeo iniziative analoghe che rafforzino complessivamente la competitività del settore sui mercati mondiali favorendo la graduale applicazione degli standard etici di riferimento.

La questione della tracciabilità merita qualche ulteriore indicazione. Il relativo studio di fattibilità dovrebbe tener conto:

- a) delle "attese" dei consumatori (individuazione degli elementi che contribuiscono in modo significativo alla percezione di qualità, nella sua accezione più ampia e di tutela all'acquisto);
- b) degli aspetti informativi e sociali (individuazione degli elementi utili a valorizzare e salvaguardare le specificità etiche, produttive e progettuali connesse al prodotto tessile).

La tracciabilità dovrebbe essere pensata come un obbligo di corretta informazione del consumatore, a livello europeo, con riferimento a tutti i prodotti tessili ed abbigliamento, indipendentemente dalla loro origine, autoctona, estera o composita (prodotti realizzati un po' qui e un po' altrove). Ovviamente

resta da definire meglio la metodica e i relativi limiti di applicazione. Trovandoci di fronte a prodotti che nascono da filiere lunghe e articolate (es. coltivazione della fibra, filatura, tessitura, nobilitazione, confezione), così come a prodotti "compositi" (cioè frutto di più elementi; per esempio, in una giacca: il tessuto esterno, gli inserti, la fodera, le imbottiture, i bottoni), il rischio potrebbe essere quello di dover produrre una mole ridondante di informazioni, del tutto prive di significatività per il consumatore. Da qui la necessità di individuare gli elementi essenziali su cui concentrare l'attenzione di tutti gli attori coinvolti. Un'ipotesi potrebbe essere quella di tracciare le fasi tipicamente tessili (filatura, tessitura e confezione). Un'altra ipotesi, completamente alternativa alla prima, potrebbe essere quella di tracciare solo le fasi processuali ad umido, come quelle di nobilitazione, in analogia alla recente normativa europea *ippc - bat*. Ovviamente l'eventuale legge in proposito dovrebbe indicare il contenuto minimo d'informativa a favore del consumatore, restando libero il produttore o il distributore di offrire un maggior grado di informazioni di merito, anche per sottolineare la valenza etica del prodotto o il relativo livello di prezzo, magari per mezzo di sistemi di certificazione volontaria.

6. Glossario

Caratterizzazione strutturale

Insieme delle caratteristiche di costruzione del e/o dei tessuti che costituiscono il campione (titolo dei filati utilizzati, riduzioni, massa areica); la loro conoscenza è indispensabile per l'interpretazione dei risultati delle prove di valutazione della qualità prestazionale.

Qualità prestazionale

Insieme delle caratteristiche che rendono un prodotto idoneo all'uso cui è destinato. Per i prodotti tessili appartengono a tale categoria le caratteristiche di solidità delle tinte e di stabilità dimensionale; le caratteristiche di resistenza fisico-meccanica alla trazione, alla lacerazione, all'abrasione ad esempio.

È evidente che tali caratteristiche hanno importanza anche significativamente diversa in funzione dell'utilizzo cui il prodotto è destinato e che, anche a parità di importanza della caratteristica, i requisiti minimi di accettabilità (valori misurabili) possono essere estremamente diversi.

Qualità eco - tossicologica

Insieme delle caratteristiche che rendono un prodotto tessile sicuro all'uti-

lizzo in quanto esente da sostanze tossiche, allergeniche, irritanti che, in quanto tali, possono creare problemi alla salute.

È evidente che vengono prese in considerazione le sostanze correlate alle tipologie di fibre di cui il prodotto è costituito e alla tipologia di prodotti chimici fondamentali (coloranti e pigmenti) e ausiliari utilizzati nei processi produttivi.

È opportuno ribadire che una qualità eco-tossicologica così definita prescinde completamente dall'impatto ambientale complessivo (LCA) del prodotto.

Un tale approccio dovrebbe infatti prevedere una valutazione complessiva delle problematiche ambientali connesse a un prodotto e quindi a partire dalle materie prime utilizzate per la sua produzione fino all'impatto ambientale dei processi produttivi coinvolti nella sua realizzazione (consumo di risorse naturali in termini di acqua ed energia, ad esempio, inquinamento di effluenti liquidi e gassosi di processo, problematiche connesse alla non corretta manipolazione dei prodotti chimici sia per quanto riguarda la sicurezza delle linee di distribuzione che l'idoneità delle aree di stoccaggio, salvaguardia della salute e della sicurezza dei lavoratori) e allo smaltimento a fine vita del prodotto comprese le possibilità di riciclo dei materiali che lo costituiscono.

Appendice Tematica III:

La querelle del dumping

Le mie personali convinzioni sull'argomento si sono formate sul campo, dovendo prendere posizione a proposito di un *dossier antidumping*. Ciò non depone a favore della mia obiettività, anche perché molto è dipeso dalla posizione iniziale in cui mi trovavo. Tuttavia, non c'è modo migliore per riferirsi all'estrema "relatività" di tutte le questioni legate al *dumping*, in funzione dei diversi interessi coinvolti. La stessa cosa, vista da una parte o dall'altra, appare illegittima e dannosa, per gli uni, legittima e conveniente, per gli altri. Questo, anche senza uscire dal suolo patrio. È così che, agli effetti pratici, la mia preoccupazione è sempre rimasta quella di evitare che "la medicina fosse peggiore del male".

L'esperienza diretta a cui mi riferisco riguarda il *dossier antidumping* promosso a due riprese successive, nel corso degli anni '90, dai tessitori cotonieri europei contro le importazioni di tessuti greggi da sei paesi, tra cui la Cina, l'India, il Pakistan, l'Egitto e la Turchia. Come nobilitatore vedevo nell'iniziativa dei colleghi tessitori un trasferimento del danno a nostro carico. Come presidente dell'Associazione di categoria, sia nazionale (ANT), che a livello europeo (CRIET), mi opposi a che la protezione chiesta da alcuni si trasformasse in maggior danno per altri. Giunsi, così, a formulare molte argomentazioni, sia contro le ipotesi di *dumping* sostenute dai tessitori, che a parziale favore, purché si desse luogo a protezioni di più ampio spettro. Riemerge, da qui, una sorta di ambivalenza che so bene caratterizzare questi discorsi.

Del resto, non va dimenticato che, sia come paese, che come settore produttivo, siamo dei "trasformatori"; bisognosi di importare *commodities* per poter produrre ed esportare *specialities*. Il "valore aggiunto" eventualmente incorporato nei beni importati è sempre destinato a favorire alcuni, a scapito di altri. Per questo, in molti casi la questione del *dumping* si trasforma, essenzialmente, in

una disputa interna. Tant'è che il primo economista che si occupò in modo sistematico del *dumping*, tale Jacob Viner, dell'Università di Chicago, con uno scritto del 1923, ricordò, tra l'altro, che: *as early as the beginning of the 19th century, English manufacturers of cotton cloth attempted to induce Parliament to stop English spinners from dumping yarns abroad at "miserable prices", because "the foreign manufacturers of cotton fabrics were thereby afforded an unfair monopoly"*^[1].

Prima di ragionare sull'esistenza o meno del *dumping* nel commercio internazionale dei prodotti tessili e di abbigliamento, è utile richiamare alcuni dati storici, insieme alle convinzioni più comuni tra gli esperti di economia internazionale.

Le prime legislazioni *antidumping* risalgono all'inizio del secolo scorso in Canada (1904), Nuova Zelanda (1905), Australia (1906) e Stati Uniti (1916)^[2]. Ma il vero ingresso dell'*antidumping* sulla scena mondiale risale al 1947, con l'accordo del GATT. Nonostante una nascita così "lontana", le dispute commerciali aventi per oggetto le importazioni con prezzi inferiori al loro "valore normale" sono risultate poco numerose fino agli anni Ottanta. L'avvio di un più intenso ricorso a questo strumento si ebbe a partire dal Kennedy Round, a metà degli anni Sessanta, e dopo il Tokyo Round, le cui negoziazioni terminarono nel 1979. Nel corso di entrambi questi negoziati si precisò meglio l'iter procedurale da seguire nei casi sospetti di *dumping*.

Tra il 1980 e il 1985, il 99% dei dossier *antidumping* venne attivato dai paesi di più vecchia industrializzazione: Stati Uniti, Unione Europea, Australia e Canada. A partire dal 1990, invece, più di un quarto dei casi è stato sollevato dai paesi di nuova industrializzazione, giungendo a rappresentare quasi il 50% dei casi verso la metà degli anni Novanta. Secondo alcuni autori, misurando *the number of cases per dollar of imports (...) the US and EU have been among the least intense users over the 1995 - 1999 period. Using this alternative metric, the most intense users of antidumping are developing countries (i.e., new users)*^[3]. Come proseguono questi autori, *traditional users are now more likely to defend themselves against antidumping than they are to initiate actions*^[4].

In sintesi, nonostante la legislazione *antidumping* esista da quasi un secolo,

[1] La citazione del lavoro di J. Viner è svolta in: G. Niels, *What is antidumping policy really about?*, Journal of economic surveys, vol. 14, no. 4, 2000.

[2] "Remarkably, the early laws of Australia and the USA followed the spirit of the competition laws of their time (in particular the US Sherman Antitrust Act of 1890), i.e. these laws mainly addressed concerns for monopolization. It was feared that foreign firms might drive out domestic rivals by setting prices at unreasonably low (or predatory) levels, thus obtaining monopoly power to charge supra-competitive prices afterwards".

In: G. Niels, *What is antidumping policy really about?*, Journal of economic surveys, vol. 14, no. 4, 2000.

[3] In: B. A. Blonigen e T. J. Prusa, *Antidumping*, Working Paper 8398, NBER, July 2001.

[4] Ibidem.

essa ha trovato più frequente applicazione a partire dagli ultimi venticinque anni. All'inizio, i promotori erano i paesi ricchi contro le importazioni dai paesi di nuova industrializzazione. Poi, più recentemente, l'iniziativa è passata in mano a questi ultimi. Si suppone, anche sulla spinta di intenti ritorsivi^[5].

Fin qui le evidenze storiche generali, senza distinguere, cioè, tra i vari settori produttivi. A ciò aggiungiamo le opinioni. Per molti economisti il *dumping* sembra essere qualcosa che non c'è, e che se c'è non può far male. A meno di qualche rara eccezione di effettivo *dumping* predatorio. Al di là della condivisibilità o meno di tale opinione, ne consegue che l'*antidumping* altro non sia che una scappatoia protezionistica tacitamente convenuta, da giocarsi soprattutto in termini di politica interna, assecondando le richieste di alcuni elettori, sullo sfondo di un palcoscenico internazionale tutto proteso, ufficialmente, a sostenere la libertà degli scambi.

Quando parliamo di *dumping*, di vendite sotto costo, nel commercio tra operatori di paesi diversi, pensiamo sempre a qualcosa di intenzionale. Cioè ad una precisa strategia commerciale tesa a sospingere fuori dal mercato i concorrenti, praticando "prezzi di eliminazione"^[6], per poi godere di una posizione monopolistica. È la classica figura del *dumping* predatorio. Ma se ce ne fosse anche un altro tipo, non intenzionale e più strisciante, o addirittura strutturale? Questo, per lo meno per quanto riguarda l'industria Tessile. Probabilmente le conseguenze sui mercati *target* europei potrebbero essere pressoché le stesse. Ma sarebbe utile fare qualche distinzione per discriminare le modalità d'intervento.

L'idea di un *dumping* strisciante e strutturale andrebbe, ovviamente, meglio verificata. Quale ne sarebbe l'origine, per lo meno nel settore Tessile? Innanzitutto, la diversa struttura di costi e la presenza di vantaggi comparati anche nella disponibilità di certe materie prime, come il cotone, la seta, il lino o il ramiè. Il fatto di avere certi costi in minor misura, rispetto alla concorrenza, non determina di per sé la "vendita sotto costo". Ma questi vantaggi possono trasformarsi in svantaggi, non appena si dia luogo ad un eccesso d'offerta sul mercato internazionale. È come rimanere vittime del proprio successo. Troppa convenienza attira molti operatori ad entrare sul mercato, più sul fronte dell'offerta che della domanda. Anche perché mentre l'offerta è globale, cioè ci sono produttori ogni dove, la domanda è concentrata. Proviene, soprattutto, dai paesi ricchi. Può capitare, così, che da una parte si ecceda nel produrre o che dall'altra si limitino gli acquisti, in funzione della congiuntura

[5] In: T. J. Prusa e S. Skeath, *The Economic and Strategic Motives for Antidumping Filings*, 2002.

[6] Il prezzo di eliminazione per un'impresa è tale per cui se si verifica sul mercato, non solo non rende conveniente l'entrata nel mercato, ma induce le imprese già presenti ad uscirne. La teoria economica individua tale livello di prezzo come inferiore, o al massimo uguale, al costo variabile unitario.

meno favorevole^[7]. Se a tutto questo aggiungiamo l'influenza di altre variabili, si può facilmente arrivare a livelli di prezzo che non coprono i costi unitari di produzione. Tra queste, in primo luogo, quelle d'ordine finanziario. Ma non vanno dimenticati altri fattori d'ordine strutturale, legati alla suddivisione tra costi interni ed esternalizzazioni, che conducono al fenomeno del "dumping sociale ed ambientale".

Consideriamo l'influenza della variabile finanziaria. I prezzi dei beni esportati sono calcolati in valuta pregiata, solitamente in dollari. Come già osservato nel Capitolo 10, spesso si ha la sensazione che i produttori tessili extraeuropei, in particolare quelli asiatici, "non vendano tessuti, ma comprino dollari". In questi casi, è come se la vera ragione dello scambio fosse tesa ad acquistare valuta pregiata, "a qualsiasi prezzo". Il fatto che l'accento venga posto sulla valuta e non sul prodotto, potrebbe aiutare a spiegare perché i prezzi possano scendere, indipendentemente dalla soglia economica di convenienza, rappresentata dal costo unitario di produzione. In questo modo, si verrebbe a realizzare, automaticamente, quindi non intenzionalmente, una forma di *dumping*, cioè di vendita sotto costo, non appena il gioco della domanda e dell'offerta globale facesse scendere i prezzi a causa della maggior consistenza della seconda, rispetto alla prima.

Resta da spiegare perché l'acquisto di valuta estera possa essere così importante per le imprese di questi paesi. I tre fatti che stanno alla base del ragionamento sono:

- a) i finanziamenti in valuta estera delle iniziative imprenditoriali svolte in questi paesi, spesso grazie all'apporto di investitori non residenti (es. i giapponesi presso i paesi definiti come le "tigri asiatiche")
- b) l'acquisto di impianti e *know-how* presso fornitori del vecchio continente, con fatturazione in dollari
- c) il forte coinvolgimento dello Stato in molte iniziative private, anche per mezzo di politiche di sussidio

Soprattutto i primi due elementi sosterrebbero l'idea che queste imprese possano avere più un vincolo finanziario, in termini di ammortamento dei debiti in valuta estera, che non un vincolo economico. Data l'insussistenza di regole imperative a protezione dei lavoratori, molti costi interni risulterebbero compri-

[7] "Overcapacity may be industry - specific across countries, either due to cyclical demand or to a structural downturn. Average total cost is generally higher in times of overcapacity, but the law of demand and supply dictates that prices should fall. Both domestic and foreign prices in that industry are then likely to fall below average total cost, and dumping is found. From an economic viewpoint, below-cost prices are a necessary signal that global capacity should be diminished. For global welfare it does not really matter where the remaining capacity will be located. Yet, from a national viewpoint the location does matter. It might be considered unfair if the foreign industry can freely export its surpluses and thus increase its chances to survive whereas the domestic industry lacks access to the foreign market". In: G. Niels, *What is antidumping policy really about?*, Journal of economic surveys, vol. 14, no. 4, 2000.

mibili. Mentre incompressibile resterebbe il servizio del debito, anche nell'ottica di mantenere un adeguato *standing* creditizio per il futuro. Il terzo elemento, i sussidi statali, concorrerebbe a confermare l'idea di una certa confusione tra "pubblico e privato" nell'economia di questi paesi, tipica delle fasi iniziali di industrializzazione. Senza dimenticare che i fondi utilizzati nelle politiche di sussidio possano derivare da prestiti internazionali (FMI e World Bank). Anche su questo fronte, quindi, si avrebbe l'esistenza di un vincolo finanziario che forzerebbe tutti gli operatori economici del sistema paese, indipendentemente che siano pubblici o privati, ad introitare valuta pregiata "a qualsiasi prezzo".

Per quanto riguarda il "dumping sociale ed ambientale", se ne è parlato implicitamente o esplicitamente in molti capitoli, a proposito della diversità degli standard tra paesi ricchi e poveri. Si è anche ricordato il parere autorevole di chi ritiene non si possa imporre a questi paesi una sostanziale parità di condizioni produttive con quelle esistenti presso i paesi ricchi, giacché questo fatto impedirebbe di sfruttare tutti i vantaggi comparati in loro possesso per emergere dalla povertà. Sta di fatto che proprio per questa via si sostanzia una forma di *dumping* sistematico. Resta da decidere se esso sia da perseguire oppure no, ma è quello che avviene: la vendita di prodotti realizzati in ottemperanza a standard diversi (se non assenti) porta a considerare diversamente i costi di produzione, indipendentemente dalla loro consistenza di dettaglio. La differenza sostanziale è che, da noi, il costo di produzione è (quasi) totalmente "interno", mentre in questi paesi l'assenza di norme precise, controllate e sanzionate, consente ampie esternalizzazioni. In conseguenza di ciò, il costo che viene contrapposto al prezzo può risultare inferiore a quello totale, effettivo. Per lo meno per come siamo tenuti a considerarlo qui da noi.

A seguito delle considerazioni svolte si possono trarre alcune conclusioni. Non si può escludere l'esistenza di fenomeni di *dumping* intenzionale e puntuale, cioè riferiti ad un prodotto specifico e al suo mercato. Va considerata, però, la rilevanza di un fenomeno più ampio, dalle conseguenze analoghe sui mercati di destinazione. Tale tipo di *dumping* è strisciante, cioè sempre in agguato, anche se a maggior impatto nei momenti di cattiva congiuntura internazionale. Risulta esteso per tutto un genere di prodotti e obiettivamente distinto dall'ipotesi classica del "dumping predatorio". Esso è dato da una componente strutturale, che deriva dalla diversità degli standard sociali e ambientali osservati nelle fasi produttive, a cui si aggiunge, con logica ciclica, la combinazione tra eccesso di offerta e vincoli di natura finanziaria.

Ciò cosa comporta? O meglio, cosa si dovrebbe fare per evitare il danno arrecato al buon funzionamento dei mercati di destinazione? Innanzitutto, si dovrebbe evitare di confondere un fenomeno esteso per uno puntuale. Le contrapposizioni puntuali, cioè solo considerando alcuni prodotti, soprattutto nel caso di *commodities* intermedie, possono determinare dei fenomeni distortivi

della concorrenza sui mercati dei prodotti vicini. Quando, per esempio, vennero introdotti i dazi provvisori sui greggi di cotone, l'elemento distortivo, contemporaneo all'aggiramento, fu dato dalla crescita dell'offerta di tessuti "imbianchiti", su cui i maggiori dazi provvisori non venivano applicati^[8].

In pratica, se si rileva la sussistenza di un danno causato dalle esportazioni di un certo paese, la difesa eventuale andrebbe ricercata "ad ombrello", più ampio possibile. Più che l'elevazione di dazi *antidumping*, si dovrebbe mantenere una logica di dazi *tout court* con natura compensativa estesa. Questo mi porta a ritenere opportuno il mantenimento dell'attuale struttura tariffaria *ad valorem*, per lo meno con riferimento ai prodotti Tessili, e a guardare con estrema preoccupazione l'eventualità di un suo smantellamento completo, a breve, visto che il suo scopo rimane quello di allineare mondi del produrre completamente diversi tra loro.

La difesa implicita così ricercata va a tutela del corretto funzionamento del mercato europeo, nel rispetto di regole a cui devono sottostare i produttori locali e che è giusto vengano osservate, in qualche modo, anche dai produttori esteri. Questo, se non si vuole avviare un circolo vizioso che rende perdenti i virtuosi. Ma tale rispetto deve essere controllato, prima di tutto, sul mercato europeo stesso. Mentre ci si concentra sul *dumping* degli altri, vi è tutta una serie di comportamenti, illeciti e non, che creano un ben maggior danno sul fronte del mercato unico. Della serie: si dice il peccato, ma non il peccatore e *vox populi vox dei*. Basti ricordare le prassi doganali compiacenti di qualche porto comunitario. In conseguenza di ciò, merci della medesima specie e provenienza possono risultare immessi sul mercato comunitario con prezzi totalmente differenti, in funzione del tipo di dazio effettivamente pagato. Si pensi, poi, a quando si fa risultare una cosa al posto di un'altra (*aliud pro alio*), magari per usufruire di contingenti ancora capienti. Questo spiegherebbe, per esempio, perché possa succedere che il prezzo di un tessuto, importato già tinto, possa avere un prezzo di poco superiore a quello parimenti importato, ma solo pronto per tinta (imbianchito), dove i contingenti sono più ampi. Si pensi, infine, alle "arguzie" per cui, per esempio, i pantaloni con le tasche laterali a mezza gamba, divenuti improvvisamente di gran moda, si importano sotto la dicitura doganale dell'abito da lavoro, cui è abbinato un minor dazio *ad valorem*.

Sul tema dell'*antidumping* puntuale, ai suoi pro e ai suoi contro, così come alle relative metodiche di configurazione e implementazione, riporto qui di seguito una relazione che proposi alla Giunta straordinaria della Federtessile del 30 giugno 1997 e che venne poi riportata sul numero 9, 1997 di Tintoria.

[8] Si veda la Tabella 1 di questa appendice da cui si desume, appunto, che nel periodo di vigore dei dazi provvisori il decremento nelle importazioni di greggi è stato pressoché compensato dalla maggior importazione di imbianchiti.

Al di là dei richiami a vicende specifiche, reputo opportuno ricordare in questo modo come tali vicende, al di là dei dati oggettivi, risultino sempre estremamente "relative".

Cari colleghi, questa Giunta rappresenta l'industria tessile e quella dell'abbigliamento italiano. Un'industria che, si dice, soffre della concorrenza sleale dei paesi di nuova industrializzazione. Se oggi vogliamo porci nell'ottica del medico chiamato a porre rimedio alla malattia, non possiamo che partire dal primo principio posto a base del giuramento di Ippocrate: "*primum non nocere*".

Noi riteniamo che nel caso in questione, e cioè l'elevazione di dazi a protezione dei soli tessuti greggi di cotone, la medicina sia peggiore del male.

Parliamo di *dumping*: di produzioni esportate sotto costo, allo scopo di spiazzare la concorrenza nel paese target. Per dimostrare l'esistenza del *dumping* si confrontano i prezzi sul mercato domestico del paese esportatore, definiti col termine di "livello normale", con il prezzo all'esportazione nel paese target; in questo caso la Comunità Europea. Se il prezzo all'esportazione è di molto inferiore a quello domestico, originario, si presume che vi sia vendita sotto costo, che vi sia, cioè, vendita in *dumping*.

In realtà, in molti casi, i provvedimenti *antidumping* null'altro sono che la veste moderna e sofisticata del più classico protezionismo tariffario contro la concorrenza straniera. L'esistenza del *dumping* viene accusata non tanto perché vi sia discriminazione dei prezzi da parte della concorrenza estera, ma solo quando questa concorrenza offra a prezzi inferiori ai nostri. Allora, si sostiene che i prezzi del concorrente estero non coprano i costi. Che questi, cioè, sopporti una perdita ad ogni singola vendita con il solo obiettivo di far fare altrettanto ai concorrenti locali e costringerli ad uscire dal mercato.

È dal 1993 che Eurocoton accusa i produttori turchi, indonesiani, indiani, cinesi, egiziani e pakistani di esportare in Europa praticando il *dumping*.

Se ciò fosse vero significherebbe che è da più di 6 anni che questi Paesi gettano via risorse. Ora, nessun paese è così ricco, tanto meno un paese di nuova industrializzazione, da potersi permettere una perdita così prolungata. Ed è per lo meno sospetto che tale strategia accomuni sei paesi, contemporaneamente e continuamente.

In realtà questi paesi sono detentori di "vantaggi comparati" che fanno la differenza sia in termini di costo che, conseguentemente, di prezzo.

In realtà non producono sotto costo, bensì a costi molto inferiori ai nostri. Non dimentichiamo, tra le altre cose, che stiamo parlando di alcuni dei più importanti produttori mondiali di cotone.

Con questi paesi non possiamo pensare di competere a parità di prodotto: non abbiamo scampo. L'unica via è la differenziazione del prodotto.

Ora, il provvedimento auspicato da Eurocoton va proprio nel senso opposto. Si vuole innalzare una difesa a livello di prodotto basico, indifferenziato: a livello di *commodities*, stimolando in questi paesi l'esigenza di differenziare i loro prodotti con lavorazioni

aggiuntive. E ciò, inizialmente, al solo scopo di aggirare i dazi richiesti da Eurocoton.

Mi fa specie il contenuto di una lettera che l'Associazione Cotoniera ha predisposto per i propri associati tessitori integrati con la fase del finimento affinché venga spedita alla Direzione Generale 1 dell'Unione Europea. Letteralmente si legge: "Come tessitori e finitori, soffriamo per la concorrenza dei venditori dei tessuti finiti ottenuti partendo da greggi di importazioni a basso prezzo. Questa pratica sleale deve essere bloccata".

Sembrerebbe si miri a trasformare tutti i nobilitatori europei, non integrati con la tessitura, in tanti concorrenti sleali.

Tutto ciò mentre si insiste nel non riconoscere la nostra obiezione principale, ovvero che limitare le importazioni di tessuto greggio significa solo stimolare le importazioni di semilavorato e finito, moltiplicando per due il supposto danno. Importare il finito significa, infatti, sottrarre lavoro sia alle vostre tessiture che alle nostre tintorie. Ecco perché, ripetiamo, la vostra medicina è peggiore del male.

Noi qui ci facciamo interpreti dell'interesse comunitario e intendiamo rappresentare tutta l'industria eventualmente danneggiata dal provvedimento: nobilitatori, importatori e *converter*. Dovremmo citare anche i confezionisti, ma qui sono ben rappresentati e ci diranno la loro opinione. Per quanto mi riguarda, in questa sede, parlo a nome dei nobilitatori, italiani ed europei, e anche in rappresentanza dei molti *converter* e importatori, che stanno facendo riferimento alle nostre associazioni per il problema in questione.

Voglio anticipare una sottile digressione su cosa sia da intendersi per "interesse comunitario" e chi abbia il diritto a rappresentarlo.

Al livello di pubblica amministrazione l'elevazione di dazi *antidumping* viene legittimata dalla necessità di tutelare il sistema di produzione autoctono. Ciò anche a scapito dei consumatori. Questo perché alla base c'è il riconoscimento della priorità logica del momento della produzione, sul momento del consumo, nel processo di creazione e circolazione della ricchezza e del benessere.

Le pratiche *antidumping* hanno, quindi, come intimo scopo la tutela dell'occupazione.

L'ovvio contrappunto a chi chiede l'elevazione di dazi *antidumping* è dato da tutti quelli che garantiscono, a loro volta, un certo livello occupazionale, che può essere messo in pericolo dall'eventuale introduzione dei dazi richiesti dai primi. In altre parole, così come alla base della richiesta di misure *antidumping* vi sta una presunzione di danno, che deve essere poi accertata dai tecnici dell'Unione Europea, allo stesso modo è pienamente legittimato ad opporsi al procedimento chiunque supponga di poter subire un danno, con risvolti occupazionali, a seguito dell'introduzione di dazi *antidumping*.

È il caso delle imprese della Nobilitazione Tessile.

Non dimentichiamo, poi, l'estrema incertezza che la ripetuta e ostinata presentazione del *dossier antidumping* crea immediatamente negli operatori del mercato.

Non bastano le impennate del dollaro; non bastano le oscillazioni del cotone sodo. Né è sufficiente l'alea relativa al clima congiunturale. Per fare i listini, oggi, bisogna scontare, anche, l'eventuale introduzione di dazi *antidumping*. Con buona pace di chi crede ancora che l'attività imprenditoriale si poggia su una buona programmazione delle risorse.

Il diritto comunitario ha mutuato da quello anglosassone la fattispecie denominata *harassment of trade*. Parliamo, cioè, di accanimento processuale avente per immediato effetto la turbativa del mercato.

Noi, qui, non contestiamo la caparbia di Eurocoton quanto la permissività della Commissione Europea, che ritiene ammissibile l'immediata reiterazione di un'istanza appena cassata.

È un po' come un processo senza fine che anticipa nei fatti la condanna, per tramite dei provvedimenti cautelari, indipendentemente da quelle che sono state e saranno le decisioni della giuria.

Per tutto questo noi chiediamo oggi, alla Giunta di Federtessile e, in subordine, ad Euratex, una neutralità manifesta. Il tutto non può schierarsi a favore di una sua parte contro un'altra, perché di fatto il tutto non esiste più. Se non c'è, e non può esserci, unitarietà, lo si dica chiaramente.

Federtessile non può prender parte: perché Federtessile deve tutelare tutta la filiera e non una sola componente a scapito delle altre. Allo stesso modo, chiediamo al Ministero del Commercio Estero che non prenda posizione e ciò per lo stesso motivo.

Noi riteniamo inaccettabile, lo ripeto, che si invochi la protezione della pubblica amministrazione a favore di alcuni e a scapito dei molti. È come organizzare un banchetto lasciando il conto da pagare ai tanti che non sono stati invitati.

La medicina che voi Cotonieri chiedete contrasta con il principio base: "*primum non nocere*". Voi chiedete per voi un beneficio temporaneo cui corrisponde un danno per tutta la filiera T. & A., italiana ed europea, e di cui sarete voi stessi delle vittime.

Noi comprendiamo le intime ragioni delle vostre richieste e siamo pronti a collaborare ad un progetto comune, che esalti le nostre capacità differenziali in favore sia di tutta l'industria, che dei consumatori, dei lavoratori e dell'ambiente.

Ripeto, e così concludo: noi siamo pronti a lavorare per un progetto che ci veda vincere insieme, e non l'uno a scapito dell'altro "per soli quattro denari".

Per la cronaca, nell'Ottobre del 1998 il Consiglio dei Ministri UE decise contro l'elevazione dei dazi *antidumping* richiesti dai tessitori cotonieri. Vennero così smantellati i dazi provvisori. In qualità di Presidente dell'Associazione Nobilitazione Tessile inviai a tutti gli associati la seguente lettera:

Caro collega,

Come forse avrai già saputo dai giornali, la questione dei dazi *antidumping* sui tessuti greggi di cotone si è definitivamente chiusa a nostro favore. La maggioranza dei paesi UE, per la seconda volta consecutiva, li ha ritenuti contrari all'interesse comunitario, non confermando, così, i dazi provvisori innalzati dalla Commissione.

Ci siamo fermamente opposti a questi dazi, poiché la medicina sarebbe stata molto peggiore del male. Gli stessi dazi provvisori, che hanno creato indubbe turbative di mercato, hanno ampiamente dimostrato la fondatezza dei nostri timori. Invece di entrare i

greggi, a basso prezzo, sono entrati gli imbianchiti e i tinti, spiazzando, così, la produzione interna, sia dal lato della tessitura che della nobilitazione.

Insieme alla soddisfazione per l'esito della questione, resta l'amarezza di aver perso tempo e risorse in un contrasto interno, tra colleghi. Spero, così, che questa vicenda possa aver insegnato a tutti che non si può più pensare di difendere un orticello a scapito del vicino. I risultati veri si ottengono solo se si ha il coraggio di alzare il tiro e fare sistema, tutti assieme, nell'interesse comune.

Senza mai dimenticare che, se le nostre imprese stanno perdendo competitività sul mercato globale, non è solo perché gli altri sono sleali.

Cordiali saluti

Milano, ottobre 1998.

Non è un caso che da lì a poco l'Associazione italiana dei Nobilitatori, l'ANT, e quella dei Cotonieri, l'Associazione Cotoniera, Liniera e delle Fibre Affini, decidessero di fondersi, costituendo l'attuale Associazione Tessile Italiana. Questo fatto non ha eliminato i problemi, così come le controversie, in materia di commercio internazionale. Solo ha permesso lo sviluppo di una logica nuova: dalla difesa dei singoli prodotti, a quella dell'intera filiera produttiva.

Tabella 1 - Antidumping sui tessuti greggi di cotone (marzo 1998) - Analisi dei flussi commerciali per l'Italia: gen. - ott. 1997 rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente - I parte

| <i>Greggi</i> | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|--------------|
| <i>Importazioni</i> | <i>10 M '97</i> | | <i>10 M '96</i> | | <i>Var %</i> | | <i>Var ass</i> | | <i>Quota mercato %</i> | |
| <i>Paesi fornitori</i> | <i>ton</i> | <i>min lit</i> | <i>ton</i> | <i>min lit</i> | <i>ton</i> | <i>min lit</i> | <i>ton</i> | <i>min lit</i> | <i>1997</i> | <i>1996</i> |
| Estonia | 853 | 5.657 | 998 | 5.517 | -14,5 | 2,5 | -145 | 140 | 2,4 | 2,2 |
| Lituania | 1.227 | 7.472 | 505 | 2.792 | 143,0 | 167,6 | 722 | 4.680 | 3,4 | 2,9 |
| Repubblica Ceca | 103 | 1.075 | 49 | 760 | 110,2 | 41,4 | 54 | 315 | 0,3 | 0,4 |
| Ungheria | 105 | 990 | 110 | 1.287 | -4,5 | -23,1 | -5 | -297 | 0,3 | 0,4 |
| Romania | 453 | 2.584 | 426 | 2.198 | 6,3 | 17,6 | 27 | 386 | 1,3 | 1,0 |
| Bulgaria | 4.165 | 24.512 | 2.599 | 15.000 | 60,3 | 63,4 | 1.566 | 9.512 | 11,5 | 9,4 |
| Bielorussia | 814 | 4.058 | 1.028 | 5.137 | -20,8 | -21,0 | -214 | -1.079 | 2,2 | 1,6 |
| Moldavia | 849 | 4.500 | 584 | 2.655 | 45,4 | 69,5 | 265 | 1.845 | 2,3 | 1,7 |
| Russia | 3.315 | 17.645 | 2.203 | 11.012 | 50,5 | 60,2 | 1.112 | 6.633 | 9,2 | 6,7 |
| Uzbekistan | 120 | 717 | 44 | 223 | 172,7 | 221,5 | 76 | 494 | 0,3 | 0,3 |
| Slovenia | 2.432 | 18.261 | 2.144 | 18.062 | 13,4 | 1,1 | 288 | 199 | 6,7 | 7,0 |
| Tunisia | 60 | 1.093 | 366 | 5.517 | -83,6 | -80,2 | -306 | -4.424 | 0,2 | 0,4 |
| <i>Paesi sopra elencati</i> | <i>14.496</i> | <i>88.564</i> | <i>11.056</i> | <i>70.160</i> | <i>31,1</i> | <i>26,2</i> | <i>3.440</i> | <i>18.404</i> | <i>40,0</i> | <i>33,9</i> |
| Egitto | 3.359 | 26.916 | 3.281 | 23.437 | 2,4 | 14,8 | 78 | 3.479 | 9,3 | 10,3 |
| Pakistan | 438 | 3.067 | 1.884 | 12.415 | -76,8 | -75,3 | -1.446 | -9.348 | 1,2 | 1,2 |
| India | 1.771 | 15.424 | 3.606 | 25.737 | -50,9 | -40,1 | -1.835 | -10.313 | 4,9 | 5,9 |
| Indonesia | 2.129 | 19.276 | 3.257 | 26.370 | -34,6 | -26,9 | -1.128 | -7.094 | 5,9 | 7,4 |
| Cina | 938 | 7.622 | 1.467 | 10.994 | -36,1 | -30,7 | -529 | -3.372 | 2,6 | 2,9 |
| Turchia | 1.130 | 7.526 | 4.251 | 29.105 | -73,4 | -74,1 | -3.121 | -21.579 | 3,1 | 2,9 |
| <i>Paesi con dazio</i> | <i>9.765</i> | <i>79.831</i> | <i>17.746</i> | <i>128.058</i> | <i>-45,0</i> | <i>-37,7</i> | <i>-7.981</i> | <i>-48.227</i> | <i>27,0</i> | <i>30,5</i> |
| <i>Totale extra EU 15</i> | <i>36.223</i> | <i>261.461</i> | <i>39.159</i> | <i>285.625</i> | <i>-7,5</i> | <i>-8,5</i> | <i>-2.936</i> | <i>-24.164</i> | <i>100,0</i> | <i>100,0</i> |

Tabella 1 - Antidumping sui tessuti greggi di cotone (marzo 1998) - Analisi dei flussi commerciali per l'Italia: gen. - ott. 1997 rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente - Il parte

| <i>Imbianchiti</i> | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|-------------|
| <i>Importazioni</i> | <i>10 M '97</i> | | <i>10 M '96</i> | | <i>Var %</i> | | <i>Var ass</i> | | <i>Quota mercato %</i> | |
| <i>Paesi fornitori</i> | <i>ton</i> | <i>mln lit</i> | <i>ton</i> | <i>mln lit</i> | <i>ton</i> | <i>mln lit</i> | <i>ton</i> | <i>mln lit</i> | <i>1997</i> | <i>1996</i> |
| Repubblica Ceca | 130 | 1.106 | 53 | 473 | 145,3 | 133,8 | 77 | 633 | 3,6 | 2,8 |
| Ungheria | 118 | 1.048 | 10 | 125 | 1.080,0 | 738,4 | 108 | 923 | 3,2 | 2,7 |
| Bulgaria | 289 | 1.575 | 18 | 143 | 1.394,4 | 1.001,4 | 251 | 1.432 | 7,4 | 4,0 |
| Slovenia | 34 | 331 | 1 | 44 | 3.300,0 | 652,3 | 33 | 287 | 0,9 | 0,8 |
| <i>Paesi sopra elencati</i> | <i>551</i> | <i>4.060</i> | <i>82</i> | <i>785</i> | <i>572,0</i> | <i>417,2</i> | <i>469</i> | <i>3.275</i> | <i>15,2</i> | <i>10,4</i> |
| Egitto | 385 | 4.080 | 9 | 110 | 4.177,8 | 3.609,1 | 376 | 3.970 | 10,6 | 10,5 |
| Pakistan | 308 | 2.753 | 66 | 557 | 366,7 | 394,3 | 242 | 2.196 | 8,5 | 7,1 |
| India | 410 | 4.379 | 21 | 301 | 1.852,4 | 1.354,8 | 389 | 4.078 | 11,3 | 11,2 |
| Indonesia | 408 | 5.396 | 204 | 2.409 | 100,0 | 124,0 | 204 | 2.987 | 11,2 | 13,8 |
| Cina | 477 | 4.976 | 452 | 4.199 | 5,5 | 18,5 | 25 | 777 | 13,1 | 12,7 |
| Turchia | 301 | 2.528 | 126 | 819 | 138,9 | 208,7 | 175 | 1.709 | 8,3 | 6,5 |
| <i>Paesi con dazio</i> | <i>2.289</i> | <i>24.112</i> | <i>878</i> | <i>8.395</i> | <i>160,7</i> | <i>187,2</i> | <i>1.411</i> | <i>15.717</i> | <i>63,0</i> | <i>61,8</i> |
| <i>Totale Extra Ue 15</i> | <i>3.632</i> | <i>39.030</i> | <i>1.353</i> | <i>15.110</i> | <i>168,4</i> | <i>158,3</i> | <i>2.279</i> | <i>23.920</i> | <i>100,0</i> | <i>100</i> |

| <i>Tinti e stampati</i> | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|--------------|
| <i>Importazioni</i> | <i>10 M '97</i> | | <i>10 M '96</i> | | <i>Var %</i> | | <i>Var ass</i> | | <i>Quota mercato %</i> | |
| <i>Paesi fornitori</i> | <i>ton</i> | <i>mln lit</i> | <i>ton</i> | <i>mln lit</i> | <i>ton</i> | <i>mln lit</i> | <i>ton</i> | <i>mln lit</i> | <i>1997</i> | <i>1996</i> |
| Repubblica Ceca | 376 | 5.521 | 321 | 8.230 | 17,1 | -32,9 | 55 | -2.709 | 9,8 | 9,8 |
| Slovacchia | 6 | 87 | 4 | 74 | 50,0 | 17,6 | 2 | 13 | 0,2 | 0,2 |
| Ungheria | 112 | 1.380 | 89 | 1.359 | 25,8 | 1,5 | 23 | 21 | 2,9 | 2,4 |
| Romania | 486 | 5.083 | 324 | 3.417 | 50,0 | 48,8 | 182 | 1.666 | 12,6 | 9,0 |
| Bulgaria | 170 | 1.398 | 236 | 2.103 | -28,0 | -33,5 | -66 | -705 | 4,4 | 2,5 |
| Slovenia | 237 | 4.529 | 155 | 3.640 | 52,9 | 24,4 | 82 | 889 | 6,2 | 8,0 |
| <i>Paesi sopra elencati</i> | <i>1.387</i> | <i>17.998</i> | <i>1.129</i> | <i>18.823</i> | <i>22,9</i> | <i>-4,4</i> | <i>258</i> | <i>-825</i> | <i>36,0</i> | <i>31,9</i> |
| Egitto | 51 | 738 | 5 | 153 | 920,0 | 382,4 | 46 | 585 | 1,3 | 1,3 |
| Pakistan | 245 | 1.855 | 110 | 845 | 122,7 | 119,5 | 135 | 1.010 | 6,4 | 3,3 |
| India | 82 | 1.381 | 77 | 1.038 | 6,5 | 33,0 | 5 | 343 | 2,1 | 2,4 |
| Indonesia | 511 | 7.908 | 313 | 4.311 | 63,3 | 83,4 | 198 | 3.597 | 13,3 | 14,0 |
| Cina | 17 | 371 | 148 | 1.332 | -88,5 | -72,1 | -131 | -961 | 0,4 | 0,7 |
| Turchia | 514 | 8.672 | 735 | 8.350 | -30,1 | 3,9 | -221 | 322 | 13,3 | 15,4 |
| <i>Paesi con dazio</i> | <i>1.420</i> | <i>20.925</i> | <i>1.388</i> | <i>16.029</i> | <i>2,3</i> | <i>30,5</i> | <i>32</i> | <i>4.896</i> | <i>36,9</i> | <i>37,1</i> |
| <i>Totale extra Ue 15</i> | <i>3.852</i> | <i>56.376</i> | <i>3.288</i> | <i>48.121</i> | <i>17,2</i> | <i>17,2</i> | <i>564</i> | <i>8.255</i> | <i>100,0</i> | <i>100,0</i> |

Appendice Tematica IV:

Alcune questioni complesse, in materia di Associazioni di categoria

Le questioni complesse, per definizione, richiederebbero un approfondimento particolare. Quello che mi propongo, qui, è solo una "toccata e fuga".

a. Un problema di efficienza

Nel Capitolo 2, richiamandomi al lavoro di Carlo Maria Cipolla, ho ricordato la prima crisi dell'industria tessile italiana, risalente al 1600. Completo qui una citazione del testo di Cipolla^[1] a proposito delle cause di questa prima crisi: "I prodotti italiani erano più cari non solo perché di migliore qualità ma anche perché i costi di produzione, a parità di altre condizioni, erano più alti in Italia che in Olanda, in Inghilterra e in Francia". Ciò dipese essenzialmente da tre circostanze, di cui due sono già state ricordate nel Capitolo in discorso: l'eccessiva pressione fiscale e l'alto costo del lavoro. La terza, invece, consistette "nell'eccessivo controllo delle corporazioni che obbligò i manifatturieri italiani a continuare con metodi di produzione e di organizzazione aziendali superati dai tempi; non vi è dubbio che le corporazioni, con la loro azione fondamentale diretta a prevenire la concorrenza tra gli associati, rappresentarono formidabili elementi di resistenza contro le possibili innovazioni sia tecnologiche sia soprattutto organizzative"^[2].

Questa citazione mette in luce un aspetto problematico delle corporazioni e di tutte le strutture associative basate su interessi economici particolari. Si alza, con essa, una polvere sottile che attraversa la storia fino ai giorni nostri, per lo meno in forma di dubbio: le associazioni di interessi, rallentano o promuovo-

[1] In: M. C. Cipolla, *Storia economica dell'Europa pre-industriale*, Il Mulino, Bologna, 1974.

[2] *Ibidem*.

no lo sviluppo economico? Viene da chiedersi, implicitamente, se l'attività associativa tra operatori economici comporti sempre la collusione ai danni di altri operatori (es. consumatori), finendo con l'ostacolare l'allocazione efficiente delle risorse. Come sosteneva Adam Smith, in *The Wealth of Nations*, "la gente dello stesso mestiere raramente s'incontra, anche solo per divertimento e diporto, senza che la conversazione finisca in una cospirazione contro il pubblico o in qualche escogitazione per aumentare i prezzi".

Come detto, si tratta di una questione di efficienza. Questa sarebbe massima, data una certa struttura produttiva, con un'allocazione di risorse (es. beni prodotti), tale per cui non ne esista nessun'altra che consenta di aumentare l'utilità di un individuo, senza diminuire quella di qualcun altro. Gli economisti parlano, a questo proposito, di "ottimo paretiano". Si tratta di un concetto eminentemente teorico che fa del mercato in concorrenza perfetta l'unico dove ciò sia possibile e, quindi, il migliore dei mondi pensabili^[3]. Peccato che non sia quello reale. Il modello di concorrenza perfetta, dove la collusione sarebbe impossibile o inefficace, implica beni indifferenziati, prodotti e scambiati nell'ambito di un mercato atomistico e densamente popolato, dove l'apporto del singolo produttore, come del singolo consumatore, non determina sostanziali variazioni del livello dei prezzi. Ciò comporta un mondo di consumatori liberi di scegliere qualsiasi cosa, purché sia la stessa cosa. Fortunatamente, il mondo reale è diverso, vario, complesso. L'allocazione efficiente delle risorse non ha, né un solo nemico, né pochi ostacoli.

La questione, evidentemente, non sparisce. Nel senso che i comportamenti collusivi potrebbero rimanere tra le principali cause di talune disfunzioni del sistema economico. Non è detto, però, che gli accordi tra operatori economici sortiscano sempre gli effetti ricercati. O che producano un danno per la società in generale. Non è detto, per esempio, che tutto ciò che va teoricamente meglio per i consumatori, in termini di prezzi più bassi, debba costituire un bene per la società nel suo complesso. Ritorna, qui, la lezione di Keynes in materia di mercati in equilibrio, non necessariamente in condizioni di piena occupazione dei fattori produttivi. Questa lezione, con tanto di casistica storica, ha instillato qualche dubbio sul potere di autoregolazione del mercato. È da questa sfiducia, o dalla inaccettabilità di certi risultati, che si sono moltiplicate le corporazioni moderne, tra cui i sindacati dei lavoratori. Riprendendo, invece, la questione del progresso tecnologico, insieme al sospetto che possa risultare frenato dall'intervento conservativo delle associazioni, va ricordato che gli economisti hanno

[3] "In termini più generali, quando tutti i settori di un'economia sono in una situazione di equilibrio concorrenziale, per cui in ogni impresa il prezzo è pari al costo marginale, il valore totale della produzione aggregata, misurato in termini di prezzo di equilibrio per ciascun prodotto, è al massimo livello ed è impossibile effettuare una benché minima riallocazione di risorse che dia origine ad un valore più alto".

In: F. M. Scherer, *Economia industriale*, Unicpoli, Milano, 1985.

ampiamente dibattuto, e dibattono tuttora, se le imprese siano più stimolate ad investire in nuove tecnologie in condizioni vicine alla concorrenza perfetta, oppure se tali condizioni, nella realtà concreta, non siano un deterrente a innovazioni sostanziali, come ha sostenuto per primo Joseph A. Schumpeter.

L'economista Mancur Olson a cui si deve una delle opere di riferimento in materia di gruppi e azione collettiva^[4], cita David Truman e il suo libro, *The Governmental Process*, in cui si ricorda che il sorgere delle associazioni è una caratteristica fondamentale della vita sociale; una caratteristica che cresce con l'aumentare della specializzazione e della complessità di una società. Viene riportata una citazione dal testo di Truman che ricollega "l'inevitabile proliferare delle associazioni" all'inefficienza dei mercati, così come storicamente manifestatasi. "Si sono avuti una serie di perturbazioni e di disagi in seguito al tentativo (...) di stabilire un sistema basato su un mercato completamente autoregolantesi. Questo tentativo ha implicato la politica di trattare fattori fittizi quali la terra, il lavoro e il capitale come se fossero reali, ignorando il fatto che si riferiscono a esseri umani o hanno comunque una stretta influenza sul loro benessere. L'applicazione di tale politica ha comportato inevitabilmente sofferenze e disagi, disoccupazione, ampie fluttuazioni dei prezzi, sprechi e così via. Queste perturbazioni non potevano che far nascere una serie di associazioni, di proprietari, di lavoratori, di agricoltori, che hanno influito sul governo allo scopo di mitigare e controllare i danni prodotti da tale sistema per mezzo di tariffe protettive, sussidi, salari garantiti, assicurazioni sociali e simili"^[5].

Dopo queste brevi considerazioni, dando atto che il mondo sia diventato molto più complesso da quello che era l'Italia del '600, o l'Inghilterra di Adam Smith del '700, la questione va riproposta. Le associazioni tra operatori economici, da possibili cause dell'inefficienza dei mercati, riappaiono tra le conseguenze di tale inefficienza, o meglio, come organizzazioni messe in atto per correggere il funzionamento dei mercati e regolare i rapporti sociali connessi. Non si tratta più di capire se il corporativismo sia di per sé un limite all'efficienza allocativa, ma a quali condizioni si possa avere un'allocazione per lo meno soddisfacente delle risorse, proprio grazie all'interazione di una pluralità di gruppi d'interesse.

b. Una questione che è anche "politica"

Il termine appena usato, "soddisfacente", implica l'intervento della mediazione tra la molteplicità di istanze, oltre che della razionalità limitata.

[4] In: M. Olson, *La logica dell'azione collettiva*, Feltrinelli, Milano, 1983.

[5] Ibidem.

Tali istanze mirano, ciascuna, alla massimizzazione degli interessi particolari di chi le promuove. Il confronto serrato tra di loro porta a continui aggiustamenti. La quasi-efficienza non è un portato automatico di questo gioco continuo, ma dipende anche dalle regole che si danno gli attori collettivi, sia internamente, che a livello generale, cioè a quello statale-costituzionale.

Siamo passati, così, dal mero campo economico, a quello politico. E questo nel segno del "pluralismo", cioè dell'esistenza di una pluralità di istanze concorrenti, rappresentate ciascuna da gruppi organizzati. Prendendo ancora una citazione dal Olson: "Il pluralismo è una filosofia politica secondo la quale le associazioni private di ogni specie (...) dovrebbero godere di un più ampio ruolo costituzionale nella società (...). Il pluralismo si oppone, da un lato, alla venerazione per lo Stato-nazione di tradizione hegeliana, ma rifugge, dall'altro, dagli estremi individualistici dell'anarchia e del laissez-faire, e finisce col caldeggiare una società in cui svariate e importanti associazioni private facciano da cuscinetto tra l'individuo e lo Stato"^[6].

Uno dei più famosi teorici del pluralismo contemporanei è il politologo americano Robert A. Dahl, che in una recente *Intervista sul pluralismo*, a cura di Giancarlo Bosetti, pubblicata nel 2002 per i tipi della Laterza Editori, dichiara: "Non voglio lasciare l'impressione che pluralismo sia come una parola magica per il futuro della democrazia. Di sicuro ha anch'esso i suoi problemi; sappiamo infatti che sia gli individui che i gruppi organizzati possiedono un ammontare diverso di risorse politiche: alcuni possono essere più potenti, perché hanno un maggiore accesso a risorse di ogni genere, come denaro e media, altri meno potenti. Ci sono organizzazioni più influenti con un numero più esiguo di persone, e organizzazioni con moltissimi associati ma dotate di molto minore influenza". Un altro problema può essere dato dall'eccessiva numerosità di tali organizzazioni. "La frammentazione può essere così elevata e i raggruppamenti così numerosi da rendere difficile la formazione di un governo e di un programma coesivo, per la coalizione di governo, e coerente. Gli effetti di un elevato pluralismo dipendono anche dal sistema elettorale e da quello costituzionale. (...). Ma via via che un sistema politico diventa più grande, la gente per difendere i propri interessi ha bisogno di organizzarsi. L'industria, la finanza, il business hanno bisogno di un'organizzazione; i lavoratori ovviamente hanno bisogno dei sindacati; si può aver bisogno di raggruppamenti ecologisti; servono organizzazioni e associazioni per identificare e chiarificare interessi e problemi, nonché per portarli avanti"^[7].

Viene da ricordare l'altra citazione, già proposta nel Capitolo 12, dal libro di Trupia, a proposito dell'importanza della pluralità delle associazioni e delle

[6] Ibidem.

[7] In: Robert A. Dahl, *Intervista sul pluralismo*, Laterza, Bari, 2002.

loro espressioni: "L'equilibrio degli interessi si realizza incoraggiando il più largo accesso al governo"^[8].

A questo punto, però, è bene fare qualche inciso. Innanzitutto in materia di corporazione e corporativismo. Ho usato il primo termine, e continuerò ad usarlo anche di seguito, secondo l'accezione classica. A tutti gli effetti, si tratta di un sinonimo di "associazione di persone per uno scopo comune", con un espresso riferimento alle "associazioni professionali" e, storicamente, alle "corporazioni di mestieri". Il termine corporativismo, invece, ha un significato più evasivo, in quanto con esso si tende a richiamare alcune forme di organizzazione statale che, storicamente, hanno avuto manifestazioni molto diverse tra loro. Per quanto riguarda il caso italiano, nel periodo fascista, si trattò di una teoria più discussa, che di una struttura istituzionale effettivamente realizzata e funzionante. "Il lungo periodo di tempo, quasi dieci anni, occorso per passare dalla prima apparizione delle Corporazioni nell'ordinamento istituzionale a una loro definitiva sistemazione è un indice dello scarso rilievo pratico che esse esercitarono nella realtà economica e sociale del tempo, cosa che portò poi a definire il fascismo una regime caratterizzato dalla coesistenza di due diverse gerarchie d'organi, gli uni ufficiali, gli altri efficienti"^[9].

Sempre a proposito del termine corporativismo, Robert A. Dahl osserva: "Io tendo a considerare il corporativismo come una speciale formula che le istituzioni pluraliste possono assumere in una poliarchia democratica, ma in verità è un termine arbitrario che non mi piace"^[10].

Frequentemente, oggi, si associa il pluralismo al termine di "neo-corporativismo", intendendo con ciò superare i difetti manifestatisi storicamente, ma salvaguardando il principio di un sempre maggior coinvolgimento istituzionale delle associazioni "di mestiere" (industriali, artigiani e commercianti) e dei lavoratori, nelle decisioni di governo del paese.

Luigi Abete, durante la sua presidenza di Confindustria, amava ripetere che il sistema di rappresentanza imprenditoriale era (e doveva rimanere) "dentro la politica, ma fuori dai partiti". È questo un modo per riconoscersi e voler essere soggetti del pluralismo nell'ambito della nostra repubblica democratica, non a caso fondata sul lavoro e sul riconoscimento della libertà d'associazione.

Viene da chiedersi, però, quale differenza vi sia tra "associazioni d'interessi di parte", come può essere un'associazione confindustriale, o un sindacato dei lavoratori, e un partito politico. Avere chiaro, per quanto possibile, questa distinzione, aiuta ad interpretare correttamente lo spirito democratico del pluralismo.

È innegabile che sussistano delle parziali sovrapposizioni tra i due tipi

[8] In: P. Trupia, *La democrazia degli interessi*, Il Sole 24 ore, ed. internet 1999.

[9] In: P. Angelini, *La Confindustria: profilo storico e organizzativo*, Fedetlombarda, Milano, 1981.

[10] In: Robert A. Dahl, *Intervista sul pluralismo*, Laterza, Bari, 2002.

di aggregazione. Storicamente è accaduto, anche, che gli uni si sostituissero agli altri nella funzione di rappresentanza complessiva, nel momento in cui pareva sussistere una quasi coincidenza tra le rispettive basi e financo una superiorità numerica nell'un caso, rispetto all'altro. Ci si riferisce alla fase della "supplenza" che si è avuta da parte di alcuni sindacati nei primi anni '70 (e forse anche più di recente).

La distinzione fra corporazione e partito politico si basa, essenzialmente, ma non esclusivamente, sul tipo di interesse rappresentato. Mentre la corporazione, per definizione, aggrega una base omogenea, con riferimento a interessi specifici e ben determinati, il partito politico fonda la sua aggregazione su di un progetto generale di organizzazione della società. Nel primo caso esiste una sostanziale coincidenza con quella che può essere individuata come classe sociale. Il partito politico, invece, si propone a tutti i cittadini e tende ad essere multi classista. Per lo meno lì dove il progetto contempra la coesistenza di più classi, in termini di divisione sociale del lavoro. Così, mentre la corporazione rappresenta degli interessi di parte o frazionari, ben focalizzati e con la possibilità di misurarne l'effettivo raggiungimento o meno, il partito politico si riconosce in interessi generali e onnicomprensivi. Per definizione, difficili da misurare in termini di effettivo raggiungimento. Anche perché il loro sviluppo nel tempo implica il progressivo adattamento ad una molteplicità di esigenze, non note all'inizio o non prefigurabili.

Mentre nel caso della corporazione si può supporre sussistere un legame stretto tra rappresentante e rappresentato, nel caso dell'uomo di partito che venisse eletto a funzioni legislative o governative, varrebbe quanto esplicitato da Edmund Burke, nella sua famosa *Lettera* del 1770 agli elettori di Bristol, circa l'inesistenza di un vincolo di mandato. Un membro del Parlamento è responsabile verso l'intera nazione e non solo nei confronti di chi lo ha eletto; tra l'altro nel segreto dell'urna. Questo è ciò che recita anche l'articolo 67 della nostra Costituzione repubblicana.

In somma sintesi, le associazioni perseguono legittimamente (in funzione di come sono organizzate) degli interessi particolari, mentre i partiti perseguono degli interessi "generali", che riguardano tutti i cittadini, senza distinzioni di sorta. Questo, però, non significa che gli interessi particolari non possano avere valenza generale, cioè che la loro soddisfazione non possa arrecare un qualche beneficio a tutta la società, o a gran parte di essa. Il diuturno confronto dialettico tra tutte queste istanze rappresenta la base di una democrazia moderna, indipendentemente dall'efficacia con cui i vari problemi vengano poi risolti. Quest'ultimo fatto dipende molto dalle regole con cui si arriva a prendere decisioni impegnative per tutti, scegliendo, per esempio, cosa fare prima e cosa fare dopo. O dove impegnare maggiormente le risorse collettive.

c. Col dilemma della "rappresentanza", tra pubblico e privato

Il concetto di rappresentanza merita qualche chiarimento ulteriore. Prima in ambito politico, poi in termini organizzativi.

Il termine-concetto di rappresentanza nasce in ambito privatistico^[11], con le varie figure di intermediario negli affari, dove il "mandato" è estremamente preciso, e approda ai rapporti di tipo politico, dove non sussiste alcun vincolo di mandato. Come insegnava Gianfranco Miglio, i rapporti privatistici hanno oggetti ben determinati, riguardano poche persone e gli scambi si esauriscono nell'*hic et nunc*. O comunque entro termini di tempo limitati. Al contrario, in politica, gli oggetti tendono ad essere globali (ed evanescenti), coinvolgono molti soggetti e i tempi sono epocali, tendenti all'infinito. Nei rapporti privati l'oggetto che lega il rappresentato al rappresentante viene determinato dal primo ed eseguito dal secondo. Si può parlare, così, di mandato chiuso, o imperativo. All'estremo opposto, quello eminentemente politico, l'oggetto globale tende a precisarsi secondo indicazioni che vanno in senso inverso: dal rappresentante ai rappresentati. In tale ambito, infatti, sono i rappresentati che si riconoscono nelle cose dette e fatte dal *leader* politico. Da questo "riconoscersi nel capo" consegue che qualsiasi cosa egli faccia o dica sia spesa nel supposto interesse dei rappresentati.

Questo non significa che la politica sia un mondo di mera arbitrarità. Le carte costituzionali si sono sviluppate, storicamente, proprio per imbrigliare la suprema autorità politica, comunque determinatasi. Le regole della democrazia, basate su principi già scoperti dagli antichi, come quello della temporalità delle cariche, fino ad arrivare alla separazione dei poteri (legislativo, esecutivo e giudiziario), consentono di mantenere una costante attinenza tra le decisioni della classe politica e i bisogni concreti della popolazione. In questo quadro si inserisce il ruolo del pluralismo come sopra definito. Attraverso l'azione delle corporazioni si ottiene, infatti, un'implicita maggior garanzia che ci si occupi degli interessi reali dei rappresentati. Che non ci sia troppo distacco tra "paese reale" e "paese legale".

Torniamo alle associazioni di categoria. All'interno di esse che tipo di rappresentanza viene a determinarsi, tra associati e relativi vertici associativi?

Evidentemente, ci si va a collocare tra i due estremi, pubblico e privato, avvicinandosi più all'una o all'altra concezione, anche per questioni di tipo strutturale (si veda Schema 1). Per esempio, se l'associazione è poco numerosa, molto omogenea e quindi fortemente focalizzata su taluni scopi, ci avviciniamo di più alla rappresentanza di tipo privatistico. Per una vera coincidenza con

[11] Si veda: *Le trasformazioni del concetto di rappresentanza* di Gianfranco Miglio, del 1984, ripubblicato in: G. Miglio, *Le regolarità della politica*, Giuffrè Editore, 1988.

Schema 1 - L'asse della rappresentanza dal Privato al Politico

| | | | |
|--|--|--|---|
| Tipo di Concezione | <i>Privata</i> | <i>Corporativa</i> | <i>Politica</i> |
| Tipo di Oggetto | <i>Determinato e con tempi definiti</i> | | <i>Globale e atemporale</i> |
| Soggetti coinvolti e relazioni tra di loro | Rappresentato → Rappresentante Uno a Uno Tra <i>Dominus</i> ed esecutore | Rappresentati ↔ Rappresentante Molti a Pochi Moltissimi a Pochi Tra <i>Pari</i> | Rappresentati ← Rappresentante Moltissimi a Pochi Tra Seguaci e Capo Politico |
| Logica del Mandato | <i>Mandato chiuso, o imperativo</i> | <i>Mandato fiduciario</i> | <i>Senza vincolo di mandato</i> |
| Caratteristiche | <i>Contratto / Scambio</i> | <i>Plena Potestas</i> | <i>Fedeltà in cambio di "Protezione"</i> |

essa dovremmo avere, però, delle organizzazioni che si sciolgono non appena raggiungono lo scopo. Invece, stiamo parlando di strutture organizzative stabili, che restano ad esercitare la loro funzione con continuità, rinnovando gli obiettivi specifici da raggiungere. E ciò, in funzione del mutare delle esigenze, col tempo, e in relazione alla dialettica che si instaura con altre organizzazioni simili. Nonché con l'apparato statale, in generale. Questo fatto spinge il tipo di rappresentanza delle corporazioni verso peculiarità di tipo politico. Anche qui, però, senza identificarsi con tale estremo.

Ci sono, però, degli elementi idealmente specifici della rappresentanza delle associazioni. Da una parte il fatto che la maggior somiglianza con la rappresentanza privatistica imponga una sorta di bidirezionalità tra rappresentati e rappresentanti. L'interesse più specifico, determinato, limita i gradi di libertà del rappresentante. Per esempio, del presidente di un'associazione. Quest'ultimo dovrà essere più disponibile a fare da tramite rispetto a richieste che sono precisate all'interno della propria base. Diversamente dalla pura rappresentanza privatistica, però, il rappresentante è egli stesso partecipe della definizione delle richieste o degli obiettivi da portare avanti. Per questo si può parlare, appunto, di relazione bidirezionale. Anzi, la sua personalità e il suo modo di vedere le cose, di vivere gli stessi problemi che ha in comune con chi rappresenta, è un elemento molto importante di questo tipo di rappresentanza.

Se nell'estremo privatistico il rappresentato è un *dominus* e il rappresentante è un mero esecutore, e se, invece, nella rappresentanza politica i rappresentati sono i seguaci e il rappresentante è il grande condottiero, munito di autorità sul proprio seguito, nella rappresentanza corporativa la relazione è tra pari. Tra persone che si assomigliano. Appare, qui, un concetto di "specularità" tra rappresentante e rappresentato che si presume esistere sempre in politica. Ma nelle associazioni sussiste realmente, mentre in un partito e nella politica statale è per lo più una finzione. Così, solo nella rappresentanza corporativa si ha che, parafrasando McLuhan, "il *medium* è il messaggio". Quando un presidente di associazione o un altro collega va a discutere con un Ministro della Repubblica, non c'è la necessità di misurargli le parole. Si sa che dirà le stesse cose che direbbe ogni altro associato; al limite le dirà in modo diverso, magari meglio. Ed è per questo che è stato scelto. È solo a questo livello che si può parlare di vero mandato fiduciario, come rivedremo tra un attimo.

Un altro elemento che ritroviamo nella rappresentanza corporativa, così come in entrambi gli estremi, ma con caratteristiche molto diverse tra loro, è il fatto che il rappresentante impegni i propri rappresentati. Si tratta di un aspetto qualificante della rappresentanza corporativa, giacché, come visto nel corso del Capitolo 12, legittima l'associazione come elemento intermedio tra il cittadino e lo stato. Come precisa Miglio: "È l'istituto della *plena potestas*, della plenipotenza, che si trasformerà poi (...) nel mandato fiduciario. La *plena potestas*, prima romana e poi canonistica, serve (lo ha notato molto opportunamente Domenico Fisichella) (...) come assicurazione per il principe che le decisioni, comunque consentite dai rappresentanti, verranno onorate dalle comunità rappresentate. Dalla parte della barricata dove sta il governo, la *plena potestas*, la plenipotenza, è originariamente la capacità di vincolare terze persone, attribuita, da chi comanda, anche unilateralmente, a chi viene a negoziare con il Principe l'ammontare e le modalità di imposte e di contribuzioni finanziarie. Non è del resto prassi soltanto antica: una richiesta continua di plenipotenza la si registra oggi, per esempio, nei rapporti triangolari governo-sindacati-impreditori"^[12].

d. Beni collettivi e funzionamento dei gruppi.

Perché e a quali condizioni molti partecipano al perseguimento di obiettivi comuni? Perché qualcuno dovrebbe prendersi la briga di rappresentare molti altri?

Le spiegazioni più semplici e immediate, basate sull'idea che "l'unione fa la forza" e che solo col concorso di molti sia possibile raggiungere certi obiettivi, sono state parzialmente superate da approcci più sofisticati. In particolare, è

[12] Ibidem.

stato l'economista Mancur Olson, in *La logica dell'azione collettiva*, del 1965, a tracciare delle nuove traiettorie metodologiche con cui investigare questi temi. Anche se esistono altre teorie e altri spunti di riflessione, vale la pena confrontarsi col pensiero di Olson, giacché si riferisce espressamente al funzionamento dei sindacati e delle altre corporazioni.

La sua analisi prende avvio da che cosa si debba intendere per beni collettivi, da un punto di vista economico. Non si tratta dei soli beni pubblici, cioè di proprietà di un stato e, quindi, di tutti i cittadini. Un bene collettivo è qualsiasi bene ottenuto da un gruppo organizzato di persone, per cui nessuno possa vantare un diritto esclusivo, a scapito degli altri appartenenti allo stesso gruppo^[13]. In pratica, tutti gli appartenenti al gruppo pagano per ottenere qualcosa che rimane a beneficio di tutti, indistintamente. Da questa definizione discendono alcune considerazioni relative al funzionamento dei gruppi; soprattutto in relazione alla loro dimensione. La partecipazione ai piccoli gruppi non costituisce un grande problema, se non per il fatto del loro scarso peso. Ma quella ai grandi gruppi, sì. Questo fatto è ben noto a chiunque faccia vita associativa. Col crescere di dimensioni si innesca una tendenza in senso contrario, giacché ogni potenziale partecipante inizia a valutare il costo certo della propria partecipazione non più adeguato rispetto a ciò che può ricevere in cambio. Per esempio, perché il bene ottenibile resta di troppi e quindi non ne vale la pena. O, più precisamente, perché il bene ottenibile assume a tal punto la valenza di bene collettivo che se ne ha un beneficio comune, anche senza sostenere materialmente il suo raggiungimento. È il caso, per esempio, delle contrattazioni sindacali con validità *erga omnes*; tutti ne traggono un vantaggio anche senza sostenerne direttamente i costi. "Un'organizzazione che altro non facesse se non premere per far conseguire un bene collettivo a un gruppo numeroso non disporrebbe di una fonte di ricompense o di incentivi selettivi tali da attirare aderenti potenziali. Solo un'organizzazione che venda anche prodotti "privati", ossia non collettivi, o che provveda benefici sociali o ricreativi per i singoli membri, disporrà di una fonte di siffatti stimoli positivi. (...) Per questa ragione sono molte le organizzazioni che svolgono sia funzioni di pressione sia funzioni economiche"^[14]. In considerazione di ciò, si comprende, per esempio, l'importanza della "funzione mutualistica e di servizio" delle associazioni di categoria, di cui si è parlato al Capitolo 12. In un'appendice scritta nel 1971 al suo libro, Olson afferma: "Nessun individuo avrebbe un incentivo a contribuire in alcun modo al raggiungimento di un bene collettivo (...) poiché un individuo in

[13] "Un bene comune, collettivo o pubblico, viene in questa sede definito come un qualsiasi bene tale che, qualora un qualsiasi individuo Xi in un gruppo X1, ... Xi, ... Xn ne faccia uso, non è possibile impedire l'accesso al medesimo bene agli altri membri dello stesso gruppo." In: M. Olson, *La logica dell'azione collettiva*, Feltrinelli, Milano, 1983.

[14] Ibidem.

un gruppo numeroso otterrebbe solo una parte infinitesimale di qualunque guadagno ottenuto grazie al suo contributo. Per soddisfare il bisogno di un gruppo numeroso di un bene collettivo sono quindi necessarie o una coercizione o qualche ricompensa (e cioè, un "incentivo selettivo") che possa essere data solo a coloro che contribuiscono allo sforzo del gruppo. (...) I guadagni che si possono conseguire organizzando un gruppo numeroso, che abbia bisogno di un bene collettivo, sono spesso enormi. Gli imprenditori si batteranno, quindi, con energia per organizzare gruppi numerosi. Molti degli sforzi imprenditoriali in quest'ambito falliranno, come nei mercati dei beni privati. In alcuni casi, tuttavia, (...) imprenditori dotati di immaginazione riusciranno a trovare o a inventare degli incentivi selettivi in grado di sostenere un'organizzazione piuttosto grande e stabile la quale fornisca un bene collettivo a un gruppo numeroso. L'imprenditore di successo nel caso del gruppo numeroso è quindi soprattutto un innovatore quanto agli incentivi selettivi. Poiché i gruppi numerosi fanno sovente parte di più vaste costellazioni e possono comprendere molti sottogruppi, l'imprenditore nel gruppo numeroso sarà spesso anche un'artefice di contrattazioni"^[15].

Una delle capacità distintive di un buon presidente di associazione, e di tutto il gruppo dirigente della stessa, è quella di saper organizzare il consenso. Secondo il modello di Olson, si tratterebbe della capacità di orientare l'azione collettiva, anche tramite contrattazioni interne, verso determinati beni collettivi e secondo certe priorità.

Appare, qui, il senso della politica come "arte del possibile". Con ciò intendendo, non tanto che grazie alla politica tutto sia fattibile, ma che l'ottenimento di qualsiasi bene collettivo sia il frutto di una "arte"; quella che rende possibile, appunto, spesso grazie all'acume di pochi, che molti sostengano gli sforzi per soddisfare dei bisogni comuni. In questo senso, l'immagine negativa che spesso associamo al termine "politica", tende a stemperarsi. Anche se è evidente che il suo "lato oscuro" riemerge proprio seguendo l'analisi di Olson. Andrebbe poi fatto qualche distinguo, tra politica e politica. Un leader politico che ambisca al potere, nell'ambito statale, cercherà di mobilitare un ampio seguito di sostenitori cercando di differire il loro tornaconto individuale. In questo tipo di politica, cioè, l'arte di cui stiamo parlando si compone di molte "finzioni". Possiamo dire, invece, che le associazioni di categoria facciano anch'esse politica, in termini di "arte del possibile". Ma con ben poche possibilità di far leva su "finzioni". Come si dice: "tra colleghi non ci si può raccontare troppe frottole".

Rimane un quesito che richiede qualche ulteriore riflessione. Perché qualcuno dovrebbe prendersi la briga di rappresentare molti altri? Olson trova qui un'altra prova del suo ragionamento; sostiene che gli "incentivi selettivi" non siano solo di tipo economico, ma possano essere anche di tipo sociale. Come il

[15] Ibidem.

prestigio, l'amicizia, l'eterostima. Vi saranno, perciò, persone disponibili a farsi un maggior carico del funzionamento di un gruppo, proprio per il tipo di ricompensa sociale che si ottiene. Questa ricompensa rientra tra i beni individuali, "selettivi" appunto, e non tra quelli collettivi. Ecco, quindi, riconfermata l'impalcatura teorica sopra descritta: i grandi gruppi possono essere efficienti nel perseguimento di beni collettivi, solo se al loro interno si è in grado di amministrare anche dei beni a fruizione individuale, esclusiva. Ma vale la pena ricordare, pure, le considerazioni svolte quasi cinquant'anni prima da Max Weber, anche se più espressamente dirette all'ambito politico statale: "Si vive "per" la politica, oppure "di" politica. (...). Chi vive "per" la politica, fa di questa, in senso interiore, la propria vita: egli gode del mero possesso della potenza che esercita, oppure alimenta il proprio equilibrio interiore e il sentimento della propria dignità con la coscienza di dare un senso alla propria vita per il fatto di servire una "causa" (...). "Di" politica come professione vive chi tende a farne una duratura fonte di guadagno; "per" la politica, invece, colui per il quale ciò non avviene"^[16].

e. Rivalità, collaborazione e localismo

Ci sono due questioni, tra le tante, che meritano un ulteriore breve accenno. La prima è quasi banale: come fanno gli imprenditori a collaborare, nelle loro associazioni, restando rivali al di fuori di esse? La seconda: come gioca l'elemento localistico nella formazione delle associazioni imprenditoriali? I due quesiti vengono posti vicini non solo perché vengono considerati per ultimi, ma anche perché esiste una certa interconnessione. Partiamo dal primo aspetto. Il quesito richiama l'idea che sia impossibile la coesistenza tra intenti competitivi e quelli collaborativi. Se c'è l'uno, non può esserci spazio per l'altro. Eppure la realtà ci offre ben altre evidenze. Nel caso dei distretti industriali, per esempio. Tant'è che l'economista Giacomo Becattini, che ha studiato profondamente la struttura dei distretti italiani, è arrivato ad osservare trattarsi di un falso ideologico^[17]. L'esistenza stessa delle corporazioni ne è un altro esempio. Senza richiamare la "teoria dei giochi", ma limitandoci ad osservare ciò che accade, possiamo concludere che la rivalità ordinaria tra imprenditori, se si escludono le invidie e i fatti personali, non impedisca lo spirito associativo. Ma neppure lo renda immediato. Si può supporre che la collaborazione "corporativa" sia una conseguenza indotta da certe condizioni, sia scatenanti, che di contorno. L'elemento scatenante, atto a produrre l'aggregazione, viene, solitamente, da qualcosa che è percepito come

[16] In: M. Weber, *Il lavoro intellettuale come professione*, Einaudi, Torino, 1980.

[17] "Quando i membri del distretto solidificano, praticandole in continuità, convenzioni locali circa l'etica o il linguaggio degli affari, essi creano beni pubblici che abbassano i costi di transazione di tutti i membri del distretto, rispetto ai non membri" in: G. Becattini, *Distretti industriali e made in Italy*, Boringhieri, Torino, 1998.

antagonistico a livello comune. Si riverbera qui una costante del comportamento politico umano, che consiste nella relazione "amico-nemico", scoperta da Carl Schmitt come elemento cardine delle relazioni politiche, in generale^[18]. Tralasciando la terminologia più cruda, si può dire che siano le difficoltà comuni, o quelle che vengono percepite come tali (il "nemico"), a produrre la sintesi interna. Cioè, a favorire e rinsaldare i vincoli di mutua collaborazione anche tra imprenditori rivali. I rapporti dialettici con altre corporazioni, come nel caso del confronto salariale con i sindacati dei lavoratori, possono essere contemplati tra gli elementi che spingono gli imprenditori ad aggregarsi. Tra le condizioni di contorno, invece, possiamo considerare lo stesso "spirito associativo", inteso per il senso di appartenenza e di identità che favorisce in capo all'imprenditore, soprattutto con riferimento alla comunità locale dove è sita l'impresa. Ciò riporta l'attenzione sull'elemento localistico per completare la spiegazione dei processi associativi: la loro formazione e diffusione. Non è un caso che tutti i fenomeni corporativi in Italia, lungo tutta la sua storia, abbiano avuto un'origine locale, comunale o al più provinciale. La piramide verso il livello più alto, sovraterritoriale: regionale, nazionale e, oggi, europeo, si è sempre svolta dal basso verso l'alto. I riferimenti sono sempre di tipo "territoriale", ma si passa da quello "locale" ad un ambito via via più esteso e lontano, dove i rapporti interpersonali si diradano.

Considerando le implicazioni localistiche, emergono, ovviamente, alcuni elementi di criticità. Tra questi, il sospetto che l'esperienza associativa possa avere tutt'altra valenza per l'imprenditore radicato sul territorio, rispetto alle realtà di grandi dimensioni, multilocalizzate, dove la figura imprenditoriale, coincide, *pro tempore*, con quella di un *manager* appositamente delegato a ciò. Oltre a questo, il fatto che possano esistere associazioni territoriali con forti connotazioni settoriali, per esempio in coincidenza con taluni distretti industriali, mentre in altri casi si abbiano delle associazioni territoriali "plurisettoriali", più propense a delegare alle associazioni di categoria settoriali, sovraterritoriali, lo svolgimento di talune questioni specifiche.

Possiamo, così, immaginare due matrici: una che incrocia le istanze scatenanti con le rispettive condizioni di contorno, distinguendo la sfera sociale, da quella più propriamente economica. Nell'altra matrice le istanze scatenanti si incrociano alle conseguenti funzioni collaborative, nonché ai livelli di interlocuzione verso l'esterno, distinguendo il baricentro locale da quello settoriale e generale. Dall'incrocio degli elementi nella prima matrice appaiono, in termini di esemplificazione, alcuni fuochi tematici del relativo quadro associativo. Nella seconda matrice, invece, appare la ripartizione degli elementi più legati al territorio, rispetto a quelli più legati a interlocutori sovra-territoriali. Non a caso, tra

[18] In: *Il concetto di politico* scritto del 1932, contenuto in C. Schmitt, *Le categorie del "politico"*, Il Mulino, Bologna, 1972.

i problemi organizzativi delle associazioni imprenditoriali, vi stanno quelli legati al territorio-settore (chi rappresenta chi, e nei confronti di chi) con le relative competenze specifiche (chi fa che cosa). Insieme concorrono a definire le logiche di inquadramento della base associativa. Legato all'inquadramento vi è, poi, un altro aspetto che è quello del relativo livello: di 1° o di 2° grado (o anche di 3°). Su questo fronte, a livello confindustriale, si è inserita di recente (dicembre 2002) una modifica statutaria, tesa a realizzare nuove soluzioni organizzative, anche a seguito della modifica del Titolo V della Costituzione italiana (maggiore ruolo delle Regioni, articolo 117 e 119 Cost.). Tale modifica statutaria è troppo recente perché si possa esprimere qualche commento in merito alla sua efficacia.

f. Conclusioni

Siamo partiti dai problemi di efficienza allocativa, concludendo che la presenza delle associazioni, più che essere un ostacolo, sia una conseguenza delle difficoltà di autoregolazione dei mercati. Restando sul fronte degli spunti di riflessione offerti dagli economisti, siamo passati ai problemi legati all'ottenimento di "beni collettivi" da parte di gruppi organizzati, quali, appunto, le associazioni imprenditoriali. Qui l'indicazione degli economisti è di non pretendere che molti collaborino per una convenienza che può apparire molto bassa, rispetto all'impegno che ognuno deve profondere per il raggiungimento dell'obiettivo comune. O si trovano degli espedienti, come la coercizione (es. *closed shop* del sindacalismo americano), o si trovano degli "incentivi selettivi". Oppure, ancora, si deve fare in modo che i grandi gruppi siano la risultante di molti gruppi più piccoli, dove il problema sopra indicato è meno evidente e sentito. L'obiettivo di aggregare tanti piccoli gruppi in un unico grande gruppo diventa un problema "contrattuale", di scambi di convenienze che devono essere amministrati con particolari capacità dai *leader* associativi. A questi spetta il difficile compito di "organizzare il consenso", facendo interagire i piccoli gruppi come fossero un unico grande gruppo. Nella realtà delle cose, così come si è visto nel corso del Capitolo 12, i piccoli gruppi che concorrono a formare quello grande, devono poter esistere in una sorta di sostanza percepita, ma non necessariamente in termini di struttura a sé stante. Ogni gruppo strutturato comporta dei costi di funzionamento, i quali concorrono a formare l'onere di adesione all'associazione. Se questi costi vengono a moltiplicarsi, in una sorta di grande grappolo piramidale, è evidente che il costo per il singolo partecipante possa diventare sproporzionato rispetto all'utilità percepita. Occorre, perciò, trovare delle soluzioni organizzative che consentano ad un tempo: l'efficienza economica, in termini di ripartizione dei costi di struttura, il senso di autonomia operativa, tipica del piccolo gruppo, e la rappresentatività "forte" verso l'esterno, tipica del grande gruppo.

Dagli spunti degli economisti, siamo passati a quelli dei politologi. Sullo sfondo si staglia la questione della rappresentanza, da interpretarsi in un'accezione intermedia tra quella di origine privatistica e quella espressamente politica. Viene così a sottolinearsi il ruolo socio-politico delle associazioni/corporazioni, intese come strutture intermedie tra il cittadino e lo Stato. Ciò, con la garanzia implicita costituita dalla stessa "pluralità", da cui "pluralismo", di queste aggregazioni e delle relative istanze. Tutte insieme affollano l'arena del confronto con i *policy maker*, a qualsiasi livello, a garanzia che la politica statuale sia coerente coi problemi reali dei cittadini.

Questi aspetti sono stati considerati come "dati", nel corso del Capitolo 12, e qui, invece, si è cercato di richiamarne il fondamento teorico. Così, ad esempio, il concetto di *plena potestas*, insieme a quello di "rappresentanza fiduciaria", fanno da fondamento alla legittimazione democratica delle Associazioni nei confronti dei *policy maker*, consentendo di distinguere la *lobby* lecita, da quella illecita.

Siamo partiti dall'economia, per atterrare sul suolo della politica. Sarebbe una lunga storia da ripercorrere in maggior dettaglio. Cos'è più determinante, l'economia o la politica? Forse è come chiedersi se sia nato prima l'uovo o la gallina. Oppure come guardarsi tra due specchi, dove da una parte luccica il denaro, e dall'altro l'immagine del "cesare" di turno che ne assicura la circolazione. Non c'è economia senza politica, né politica senza economia.

Allo stesso modo, nella complessità "globale" del nostro tempo, non ci possono essere imprese senza una rappresentanza associativa.

Appendice Tematica V:

L'importanza del Mezzogiorno per l'integrità della filiera

(In collaborazione con Paolo Villa, Vicedirettore ATI, addetto alle relazioni industriali)

L'idea oggi ricorrente che si debba spostare altrove i muscoli produttivi del Tessile e Abbigliamento italiano sembra quasi dimenticare le possibilità "casalinghe", come quelle tuttora esistenti nelle regioni meridionali del nostro paese. In effetti, negli ultimi anni, il sud d'Italia ha sofferto la concorrenza degli Stati dell'Est europeo, che si sono affermati come luoghi di decentramento produttivo relativamente agevole. Paesi come: Slovenia, Croazia, Romania, Repubblica Ceca e Ungheria, distano dalla Lombardia o dal Veneto come le regioni del Mezzogiorno, se non di meno, e offrono vantaggi di costo del lavoro apparentemente molto superiori.

Un più meditato confronto, svolto a distanza di qualche anno dagli insediamenti realizzati ad opera di alcuni grandi gruppi, dimostra, però, che il trasferimento in queste zone comporta molti costi occulti o non preventivabili. Tra questi vanno annoverati, per esempio, i costi legati alla difficoltà di reperimento del personale direttivo, i crescenti contenziosi di carattere sindacale e le molte carenze tecnico-organizzative dovute, per lo più, all'assenza di un'efficiente rete di fornitori e subfornitori locali. Che le condizioni economiche siano destinate a modificarsi rapidamente nell'Est europeo lo dimostra, in modo puntuale, la comparazione mondiale del costo del lavoro nell'industria tessile, curata dalla società di studi e consulenza Werner International. Tra l'ultima rilevazione del 2002 e la precedente del 2000, i paesi dell'Est europeo hanno compiuto un significativo balzo in avanti guadagnando, ciascuno, mediamente almeno dieci posti nella classifica del costo del lavoro: un segno evidente di come gli standard di vita si stiano rapidamente evolvendo, facendo crescere, anche, le rivendicazioni salariali e, quindi, i costi per le imprese. Ciò, senza che vi sia un pari incremento nella produttività.

Il Mezzogiorno può, perciò, costituire ancora un luogo di sviluppo del tes-

sile abbigliamento nazionale, proseguendo la strada tracciata dai distretti collocati nelle altre regioni del paese e andando ad integrarsi con essi. Ciò, a precise condizioni. Soprattutto, non per qualsiasi tipo di attività. D'altro canto il presupposto di tale sviluppo è il possibile gioco ad incastro tra diverse fasi della filiera, in termini di reciproco sostegno e sinergia. La crescita delle imprese di nobilitazione tessile al sud, ad esempio, sarà necessariamente limitata. È impensabile, infatti, che si vada a costituire una rete diffusa di imprese di tintoria, stampa e finissaggio. Queste, per operare, richiederebbero grandi quantità d'acqua e, notoriamente, l'acqua dolce è una risorsa scarsa e pregiata nelle regioni meridionali. Ma le imprese di nobilitazione del nord potrebbero continuare ad operare sui manufatti provenienti dal meridione e lì destinati a fare ritorno, per la confezione, dando luogo ad un *made in Italy* integrale.

D'altro canto i dati statistici ufficiali (ISTAT, Censimento e Contabilità regionale) ci parlano di una realtà già oggi avviata e consistente, soprattutto, per quanto riguarda il comparto della confezione. Nel Mezzogiorno lavora circa il 15% degli addetti nazionali all'industria tessile e abbigliamento. L'industria tessile, come detto, è largamente minoritaria rispetto alle confezioni e alla maglieria: fatto uguale a 100 il totale degli occupati nell'industria T&A del sud, il 79% appartiene al comparto dell'abbigliamento, il 6% a quello della maglieria e solo il 15% al tessile, insieme con la biancheria.

Per quanto riguarda le fasi prettamente tessili, l'insediamento prevalente è costituito da stabilimenti di filatura e tessitura, soprattutto cotoniera. Tali imprese risultano, generalmente, isolate tra loro, senza, cioè, dar luogo a concentrazioni di tipo distrettuale. In buona parte esse prendono vita quali emanazioni di imprese preesistenti del nord. Le forme distrettuali vere e proprie sono molto rare e poco consistenti. La più rilevante, non solo dal punto di vista numerico e produttivo, ma anche storico, è costituita dalle aziende seriche di Caserta; altre aggregazioni di rilievo sono situate a Castrovillari, a Macomer, e nel Teramano.

La prevalente attività di confezione, invece, è stata influenzata da una tradizione sartoriale diffusa in numerose aree locali, che ha trovato sbocco, prima, in piccole attività imprenditoriali e, oggi, anche in realtà importanti di media dimensione, con logica distrettuale o micro-distrettuale. Come nel caso del CIS di Nola, a Napoli, il cui successo è contrassegnato, tra l'altro, dalla capacità di adottare una efficace strategia comune di contrasto dell'illegalità.

Il consolidamento dei distretti della confezione appare, così, più facilmente realizzabile, sia per le dimensioni delle imprese, che per la tipologia del prodotto e dei relativi investimenti. Innegabilmente, come si è ricordato in apertura, il tessuto produttivo del comparto dell'abbigliamento nel Mezzogiorno è stato messo a dura prova dall'espandersi dei processi di delocalizzazione produttiva al di fuori del territorio nazionale. Esso, tuttavia, sta facendo leva sulle sue caratteristiche positive (i contenuti di mestiere; le conoscenze) per consoli-

darsi attraverso l'ammodernamento degli impianti, il miglioramento qualitativo del prodotto e dei processi organizzativi (rete con le aziende committenti). La posta in gioco, come più volte sottolineato, non è solo l'evoluzione e il rafforzamento delle imprese del sud, ma il mantenimento in Italia della articolata filiera produttiva del tessile abbigliamento.

Le possibilità di sviluppo riguardano pure le attività propriamente tessili, anche se non è pensabile un decentramento di produzioni a basso valore aggiunto. Resta troppo ampio, infatti, il divario di costi tra sud d'Italia e paesi in via di sviluppo. L'insediamento nel Mezzogiorno garantisce un certo risparmio di costi, quantomeno nella fasi iniziali dell'attività, ma di entità non sufficiente a rendere sostenibile la produzione di articoli basici. È più realistico, invece, pensare alla nascita di nuove fabbriche nel sud per realizzare prodotti ad alto valore aggiunto, tra i quali un posto di rilievo spetterebbe agli articoli tessili per usi tecnici. Spesso, al nord, l'ampliamento o la costruzione di nuovi insediamenti è resa difficoltosa dalla poca disponibilità di aree adeguate, dal relativo alto costo e dalla carenza di personale disponibile. Nel Mezzogiorno c'è, al contrario, maggiore disponibilità di manodopera non qualificata specificamente, ma in possesso di una istruzione media superiore. Ciò costituisce, come ribadiremo tra un attimo, uno degli elementi più importanti di attrazione anche per i grandi gruppi del tessile e abbigliamento nazionale.

La sostenibilità di tali nuovi investimenti è condizionata da alcuni fattori specifici, ma anche, se non soprattutto, dal miglioramento sostanziale della congiuntura del settore tessile abbigliamento. E questo, grazie alla soluzione dei principali nodi strutturali; per esempio, attraverso l'implementazione della tracciabilità e il più puntuale rispetto della reciprocità nei traffici commerciali internazionali riguardanti, appunto, i prodotti tessili e d'abbigliamento. Di questo si è ampiamente trattato nei precedenti capitoli.

I fattori specifici che condizionano la nascita di nuove realtà imprenditoriali nel Mezzogiorno sono: il miglioramento delle infrastrutture, la semplificazione e lo snellimento degli adempimenti burocratici, il drastico miglioramento delle condizioni di legalità e sicurezza, il potenziamento dell'offerta di formazione professionale in affiancamento alle risorse interne aziendali, la possibilità di contrattare condizioni retributive e di orario adeguate all'avvio di nuove imprese industriali, una politica efficace di agevolazioni per gli investimenti.

Un punto di forza non secondario del Mezzogiorno resta, come si è detto, la buona qualità culturale di base delle risorse umane; non è infrequente il caso di aziende tessili avviate con giovani neoassunti quasi tutti in possesso di diplomi di scuola media superiore. Tali lavoratori hanno richiesto tempi inferiori rispetto alla norma per l'apprendimento professionale e, soprattutto, hanno messo in luce, nel tempo, una più elevata capacità di adattamento alla filosofia competitiva dell'impresa industriale. Si può confidare, con ciò, in un

graduale espandersi dello spirito imprenditoriale che favorisca, a sua volta, la nascita di altre nuove imprese del settore.

Negli ultimi tre-quattro anni, lo Stato e le amministrazioni locali hanno mostrato un grado di sensibilità maggiore e hanno messo a punto strumenti più efficaci, tali da far pensare più realisticamente alla possibilità di attuare almeno parzialmente le condizioni sopra elencate. Ma molto resta da fare. Soprattutto sul fronte del coordinamento degli enti preposti a garantire la tempestività necessaria a sostenere le decisioni imprenditoriali, le quali sono per loro natura legate alla competitività e ai cambiamenti rapidi dei mercati.

Alcuni esempi d'eccellenza già esistenti hanno avuto sviluppo grazie a modelli organizzativi di forte contenuto innovativo. Nel campo delle relazioni industriali, soprattutto, sono stati raggiunti degli accordi con i quali le parti sociali hanno realizzato un decentramento contrattuale per creare condizioni idonee alla fase di *start-up* delle nuove imprese tessili.

Molto rilevante è stato l'accordo sindacale stipulato alla Marzotto di Praia a Mare, col quale è stato istituito un nuovo orario di lavoro che asseconda la variabilità stagionale della produzione nell'anno. In alcuni mesi gli impianti funzionano a ciclo continuo, con gli addetti che lavorano sei giorni su sette e con un orario superiore alle 40 ore settimanali; nell'altra parte dell'anno l'attività viene ridotta a cinque giorni settimanali e sotto le 40 ore, fino a raggiungere la media normale di 40 ore su base annua (flessibilità strutturata).

In un altro accordo, che ha coinvolto il progetto di apertura di una nuova tessitura del gruppo Albini, è stato prefigurato un turno di lavoro di 36 ore settimanali (6 ore al giorno per 6 giorni) con retribuzione esattamente proporzionata alle ore effettuate e pertanto con un sensibile risparmio rispetto alle diverse ma più onerose condizioni contrattuali del restante territorio nazionale. L'originalità della scelta è stata nella capacità di creare un modello nuovo, adatto alle esigenze specifiche, non condizionato dalla storia pregressa delle relazioni industriali condotte in altri contesti. Infine, il caso della Tessitura e Filatura di Puglia, in cui le parti hanno assecondato lo sforzo imprenditoriale prevedendo un numero di ore annue di formazione lavorativa da svolgere al di fuori delle ore normalmente retribuite, attenuando i costi formativi aziendali e compensando, in tal modo, le vistose carenze del sistema formativo professionale regionale.

In tutti e tre i casi citati azienda e sindacati tessili si sono mossi nel quadro delle regole nazionali ma hanno operato con originalità introducendo deroghe contrattate e condivise, finalizzate allo sviluppo industriale e alla occupabilità.

In conclusione e come più volte ribadito, il *made in Italy* richiede un contributo corale, sia a livello geografico che sociale. Il futuro del settore non sta nel far lavorare i muscoli altrove, anche se per alcune merceologie può essere indispensabile, bensì nel ricucire insieme un tessuto di idee e di capacità, disemminate lungo tutto il territorio del nostro "bel paese".

Bibliografia di riferimento

- Angelini P., *La Confindustria: profilo storico e organizzativo*, Federlombarda, Milano, 1981
- Associazione Nobilitazione Tessile, *L'industria italiana della Nobilitazione Tessile*, Pronotex, Milano, 1999
- Associazione Nobilitazione Tessile, *Relazione attività 1999*, Pronotex, Milano 2000
- Associazione Nobilitazione Tessile, *L'analisi di bilancio delle aziende di nobilitazione tessile*, Milano, 1996
- Associazione Tessile Italiana, *L'andamento economico-finanziario dell'industria cotoniera-liniera e della nobilitazione tessile nei bilanci delle imprese (1997-1999)*, Milano, 2001
- Associazione Tessile Italiana, *L'andamento economico finanziario dell'industria cotoniera-liniera e della nobilitazione tessile nei bilanci delle imprese (1998-2000)*, Milano, 2002.
- Associazione Tessile Italiana, *ATI Eco-Tex Newsletter*, n 1, gennaio 2001.
- Associazione Tessile Italiana & Centro Camillo Bussolati LIUC, *Manuale di calcolo dei costi per le aziende tessili*, Pronotex, Milano 2002
- AA.VV., *Cotton & C. Storia industriale di Busto Arsizio*, UNIVA, Varese, 2001
- AA.VV., *Creazione di valore nel distretto tessile pratese*. In: *Atti del convegno "Valore & Governace"*, CCIAA, Prato 12/04/2001, a cura di "La Spola"
- AA.VV., *Tecnologia dell'abbigliamento, dalla fibra all'abito*, Ascontex Editoriale, Milano, 1999
- Balestri A. e Ricchetti M., *La razionalità della macchina della moda*. In *Il Motore della Moda*, The Monacelli Press, New York, 1998
- Bhagwati J., *Free Trade Today*, Princeton University Press, 2002

- Baldini E., *I composti Organostannici*, Tinctoria
- Becattini G., *Distretti industriali e made in Italy*, Boringhieri, Torino, 1998
- Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Boringhieri, Torino, 2000
- Berger S. e Piore M. J., *Dualismo economico e politica nelle società industriali*, Il Mulino, Bologna, 1982
- Blonigen B. A. e Prusa T. J., *Antidumping*, NBER Working Paper 8398, 2001
- Bocchini E., *Vademecum dell'ordinamento delle camere di commercio per gli amministratori camerali*, Unioncamere, Roma, 2000
- Cipolla M. C., *Storia economica dell'Europa pre-industriale*, Il Mulino, Bologna, 1974
- Cipolletta I., *La responsabilità dei ricchi*, Laterza, Bari, 1997
- Confindustria, *Rapporto Energia*, maggio 2000
- D'Aveni R., *Ipercompetizione*, Il Sole-24Ore Pirola, Milano, 1995
- Dahl R. A., *Intervista sul pluralismo*, Laterza, Bari, 2002
- Deaglio M., *La fine dell'euforia*, Guerini e Associati, Milano, 2001
- De Benedictis L. e Helg R., *Globalizzazione*, Liuc Papers n 112, agosto 2002
- Dicken P., *Placing' firms - "firming" places: grounding the debate on the global corporation*, april, 2002
- Euratex, *European Research in the Textiles and Clothing Sector. Common Strategy Paper*, march 2002
- Euratex, *Bulletin*, 2001/4
- Federtessile, *Il settore Tessile e Abbigliamento in Italia*, F. Angeli, Milano, 1980
- Federal Trade Commision, *Complying with the "Made in USA" standard*, Su www.ftc.gov, december '98
- Fisichella D., *La rappresentanza politica*, Laterza, Bari, 1996
- Fortis M., *Il made in Italy*, Il Mulino, Bologna, 1998
- Frova S. e altri, *L'industria meccanotessile in Italia*, Ed. Growing
- Fukuyama F., *La grande distruzione*, Baldini & Castoldi, Milano, 1999
- Ghidini G., *La concorrenza sleale*, UTET, 2001
- Hitiris T., *European Union economics*, Prentice Hall, 2003
- Lanzalaco L. e Urbani G., *Imprenditori in Europa*, SIPI, Roma, 1992
- Mammarella G. e Cacace P., *Storia e politica dell'Unione Europea*, Laterza, Bari, 1998
- Miglio G., *Le regolarità della politica*, Giuffrè Editore, 1988
- Niels G., *What is antidumping policy really about?*, Journal of economic surveys, vol 14, n 4, 2000
- Olson M., *La logica dell'azione collettiva*, Feltrinelli, Milano, 1983
- OECD, *Environmental goods and services*, Paris, 2001
- Porter M., *La strategia competitiva*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982
- Pine II B. J. & Gilmore J. H., *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*,

- Etas, Milano, 2000
- Prusa T. J. & Skeath S., *The Economic and Strategic Motives for Antidumping Filings*, 2002
 - Kotler P., *Marketing management*, ISEDI, Torino, 1986
 - Krugman P. e Obstfeld M., *Economia internazionale*, Hoepli, Milano, 1991
 - Krugman P., *Economisti per caso*, Garzanti, 2000
 - Ricchetti M., *Innovazione e competitività del Sistema Moda*. In CNEL, VI Commissione, Roma 25/06/02
 - Sabel C. e Altri, *Ratcheting labor standards*. Tradotto in italiano sul numero 1/2001 della rivista *Il diritto del mercato del lavoro*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, col titolo: *Quale volano per gli standard internazionali di protezione sociale?*
 - Scherer F. M., *Economia industriale*, Unicopli, Milano, 1985
 - Sean Blazer, *Mercanti di Moda*, Lubrina Editore, Bergamo, 1997
 - Sinatra A., *Strategie d'impresa nei settori maturi*, Giuffrè, Milano, 1983
 - Sistema Moda Italia, *Guida all'import export nell'industria della moda*, Moda Consult, 2000
 - Stengg W., *The textile and clothing industry in the EU*, Enterprise Papers n 2, 2001
 - Tronconi M., *ITMA: Un biglietto per il futuro*, Tintoria 4/99
 - Tronconi M. e Bubbio A., *I nostri prezzi. Perché sono tutti sbagliati o quasi*, Tintoria 12/99
 - Tronconi M., *Il made in Italy come qualità della vita*, Industria Tessile set/ott 2000
 - Tronconi M. e Marchetti F. M., *E-manufacturing e Nobilitazione Tessile*, Tintoria 3/2001
 - Trupia P., *La democrazia degli interessi*. Il Sole-24Ore, ediz. internet 1999
 - Visintin P., *Rintracciabilità nelle aziende agroalimentari: una norma al servizio della filiera*, U&C n. 9/02
 - Watzlawick P. e Altri, *Change. Sulla formazione e la soluzione dei problemi*, Astrolabio, Roma, 1974
 - Weber M., *Il lavoro intellettuale come professione*, Einaudi, Torino, 1980
 - WWF Int., *Promoting Sustainable Trade in Textiles and Clothing*, EPTSD Dialogue Report, march 2002