

The Carpi district: towards an ecosystem of higher education and innovation

Il distretto di Carpi: verso un ecosistema della formazione superiore e dell'innovazione

Franco Mosconi

Abstract

This work aims to shed light on the textile-clothing district of Carpi seen from an economic-industrial perspective. This district has always been one of the most investigated cases in Italian and foreign literature, that aimed at investigating the causes of the success of these particular productive agglomerations of Small and Medium Business (SMB). Since the years of the district successes in the 1970's-80's, many things have obviously changed. In the second and third paragraphs, the paper analyzes the case study of Carpi from a structural point of view. Subsequently, in the fourth paragraph, it focuses on the new industrial policy, which should be primarily centered on "investments in knowledge" (human capital, research and development). In the fifth final paragraph, some policy responses to the present challenges are suggested.

Questo lavoro ha lo scopo di gettare luce sul distretto del tessile-abbigliamento di Carpi visto da una prospettiva economico-industriale. Questo distretto è da sempre fra i casi maggiormente indagati nella letteratura, italiana e straniera, volta ad approfondire le cause del successo di queste particolari agglomerazioni produttive di Piccola e Media Impresa (PMI). Dagli anni dei successi distrettuali degli anni '70 e '80, molte cose sono naturalmente cambiate. Il paper analizza, nel secondo e nel terzo paragrafo, il case-study carpigiano dal punto di vista strutturale. Successivamente, al quarto paragrafo, si sofferma sulla nuova politica industriale, che in primis deve essere incentrata sugli "investimenti in conoscenza" (capitale umano, ricerca e sviluppo) e, nel quinto conclusivo paragrafo, sono suggerite alcune risposte di policy alle sfide attuali.

Keywords

Industrial districts, Cluster, Economies of Agglomeration, Industrial Policy, Investment in Knowledge
Distretti industriali, cluster, economie di agglomerazione, politica industriale, investimenti in conoscenza

Introduzione

Nel biennio 2020-2021, due tendenze di fondamentale importanza si sono sommate nella dinamica evolutiva del distretto carpigiano del tessile-abbigliamento. La prima tendenza viene da lontano, e riguarda la progressiva trasformazione del distretto: dagli anni '70/'80 del secolo scorso a oggi, quante cose sono cambiate nell'economia italiana, europea, mondiale? Basti pensare all'ascesa dell'Asia, alla nascita dell'Euro, alla rivoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Ebbene, poteva il distretto carpigiano – in un mondo caratterizzato da un grado di sempre maggiore interdipendenza fra le economie nazionali (locali) - restare immune dagli effetti di queste autentiche rivoluzioni? Come se non bastasse, proprio nel 2020 si è affermata una seconda tendenza, che ha a che fare con le conseguenze economiche del Coronavirus/COVID-19: queste conseguenze sono state (e lo sono tuttora) negative per pressoché tutti i settori produttivi, e particolarmente negative per l'industria della moda (il tessile-abbigliamento ne è uno dei capisaldi).

La somma di queste due tendenze non è propriamente quella di un gioco a somma positiva. Al contrario, questioni strutturali che vengono da lontano (si pensi al nansismo delle imprese e alle delocalizzazioni) unite al doppio shock (dal lato dell'offerta e dal lato della domanda) generato dalla COVID-19 corrono il rischio di creare un gioco a somma negativa. Ossia, la prima tendenza sta amplificando gli effetti della seconda, e viceversa. Se tutto ciò metta a rischio la sopravvivenza stessa del distretto è questione alla quale per l'economia (la scienza economica) è difficile, per non dire impossibile, dare una risposta tranchant e risolutiva. Come ricorda Dani Rodrik, uno dei più autorevoli economisti contemporanei, professore alla John F. Kennedy School of Government della Harvard University:

As social scientists, economists have neither the ability of physicists to fully explain the phenomena around us, nor the expertise of physicians to prescribe effective cures when things go wrong. We can be far more useful when we display greater self-awareness of our shortcomings (Rodrik 2007).

Condividendo profondamente quello che possiamo chiamare il “metodo Rodrik”, l'analisi condotta in questo capitolo si sforza di mostrare i non pochi aspetti economico-produttivi che, negli ultimissimi decenni, nel distretto carpigiano sono cambiati – e stanno tuttora cambiando – rispetto alla situazione consolidatasi nel corso della seconda metà del Novecento. Così facendo, il tentativo è quello di avanzare alcune ragionevoli proposte di politica industriale - oggetto specifico di questo capitolo - capaci di portare al superamento dello status quo.

Il contributo è così organizzato. Il prossimo paragrafo volgerà lo sguardo al posto che il distretto di Carpi ha sempre avuto nella letteratura economica e nelle ricerche empiriche, fatto che di per sé trasmette un messaggio positivo: i suoi protagonisti, infatti, sono stati capaci di mostrare una buona capacità di reazione in fasi assai complicate della vita economica nazionale. Dopodiché, si approfondiranno la struttura e le dinamiche dell'industria della moda a livello nazionale, regionale, locale. Il quadro quali-quantitativo emerso nei paragrafi precedenti fornirà gli elementi essenziali per formulare in un paragrafo specifico alcune proposte di politica industriale, fondamentale area di public policy che - oggi più di ieri - ha al suo centro gli investimenti in conoscenza.

Il distretto carpigiano nella letteratura economica e nella ricerca empirica: alcuni fatti stilizzati

Nel pieno degli anni '60, Romano Prodi (1966) pubblicò la prima analisi sistematica di un distretto industriale italiano: quello delle piastrelle di ceramica di Sassuolo. All'inizio degli anni '80 Sebastiano Brusco (1982) portò all'attenzione degli studiosi internazionali l'Emilia-Romagna nel suo insieme, quale caso di rapida industrializzazione basata su particolari sistemi di piccole e medie imprese, chiamati distretti industriali. Uno degli esempi più importanti della regione richiamati da Brusco era quello del tessile-abbigliamento di Carpi. Dieci anni dopo, il distretto carpigiano figurava a pieno titolo in due delle più significative indagini sull'economia produttiva del Paese:

- il volume *Il vantaggio competitivo delle Nazioni* di Michael E. Porter (1990) censiva 18 "cluster" italiani di cui 8 in Emilia-Romagna, fra i quali l'altro distretto carpigiano (macchine per la lavorazione del legno). Ora, a distanza di trent'anni possiamo giudicare la mappa di Porter alla luce della dinamica economica strutturale che ha investito - per restare il più possibile vicino a noi - l'economia emiliano-romagnola: il distretto carpigiano del tessile-abbigliamento, pur fra gli inevitabili alti e bassi, ancora c'è, mentre è di fatto scomparso quello delle macchine per la lavorazione del legno. Ancora: alcuni dei cluster emiliani identificati da Porter - in primis, quello di Sassuolo, oggetto del case-study dedicato all'Italia, ma anche la "food valley parmense" e il "cluster bolognese delle macchine per imballaggio (packaging)" - non solo ancora esistono, ma sono cresciuti in maniera significativa sotto il profilo della qualità e/o del contenuto tecnologico delle produzioni. Infine, due cluster non identificati nel libro sul *Vantaggio competitivo delle Nazioni*, sono oggi due delle più importanti realtà dell'economia emiliano-romagnola, colloca-

dosi lungo la frontiera del progresso tecnologico: il biomedicale di Mirandola e la meccatronica reggiana (Mosconi e Montella 2017; Ciapetti e Mosconi 2020).

- Ritornando ai primissimi anni '90, va altresì segnalato il lungo viaggio negli oltre 60 “poli produttivi” compiuto dal principale quotidiano economico italiano, *Il Sole 24 Ore*, viaggio poi pubblicato nel volume curato da Marco Moussanet e Luca Paolazzi, *Bambole, gioielli, coltelli* (1992): la puntata (il capitolo) su Carpi è di Alessandro Plateroti (1992) e il titolo parla da solo: “Carpi, maglie in formato mignon”. Passando al nuovo secolo, (ri)troviamo Carpi – nonostante i grandi cambiamenti intervenuti nell’economia globale in questi due decenni abbondanti (nascita dell’Euro, ascesa della Cina, rivoluzione di Internet) – fra i principali distretti italiani. Esso è sistematicamente censito dal *Monitor dei distretti* (dalla Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, che propone trimestralmente una graduatoria basata sull’export dei quasi 150 distretti “tradizionali italiani” (una ventina quelli dell’Emilia-Romagna), oltre che di una ventina di “poli tecnologici” (3 in regione, fra cui il biomedicale di Mirandola).
- Il distretto è uno dei 13 emiliano-romagnoli risultanti dall’ultimo *Censimento ISTAT dell’industria del 2011*: i risultati per gli oltre circa 140 distretti italiani sono stati pubblicati alcuni anni dopo (ISTAT 2015).
- Va infine aggiunta una fonte che, sebbene non espressamente dedicata ai distretti, si è rivelata molto importante nel dare conto dei cambiamenti intervenuti vuoi nella struttura dei settori industriali, vuoi nei comportamenti delle imprese: l’indagine promossa da Mediobanca e Unioncamere sulle “medie imprese industriali italiane”. Avviata nei primissimi anni Duemila, ha la sua più aggiornata edizione in quella dell’ottobre 2020 (Mediobanca-Unioncamere 2020). Quest’indagine ha contribuito a portare alla luce un vivaio di circa 4.000 imprese di cui 500 in Emilia-Romagna, segnalando altresì quelle “medie imprese” che sono localizzate all’interno sia dei “distretti” sia di “altri sistemi produttivi locali”. Carpi è presente in quest’indagine sin dall’inizio e, non da oggi, è proprio l’affermazione di alcune “medie imprese industriali” carpigiane nel tessile-abbigliamento (tutte imprese con *brand* proprio e catene di negozi monomarca) che va considerata una delle più rilevanti novità nell’evoluzione del distretto: si pensi a Liu Jo, Twin Set, Gaudi e, nell’abbigliamento sportivo, Champion.

Le fonti più sopra menzionate sono naturalmente esemplificative e non hanno la pretesa di dare conto di tutta la letteratura economica e di tutte le ricerche empiriche che si sono occupate di Carpi. Esse sono tuttavia sufficienti per fissare le idee sull’importanza del distretto carpigiano e per dare conto della sua resilienza trattandosi di un

distretto che è stato capace di passare dalla fase del decollo e del consolidamento (anni '60, '70 e '80) ai cambiamenti in atto ai nostri giorni, attraversando più di un momento di crisi e di ripresa. Com'è ampiamente noto sono state, infatti, più d'una le crisi monetarie e finanziarie sia negli anni '90 sia nel primo decennio di questo nuovo secolo: crisi che hanno sempre manifestato i loro effetti sull'economia reale, che è fatta di imprese e famiglie, imprenditori e lavoratori. Per completare questa rassegna, va citato sul piano locale l'*Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi* redatto dalla società di ricerche R&I per conto del Comune di Carpi e giunto nel 2018 alla sua 12ª edizione (R&I 2018). Ricapitolando: la perdurante attenzione che studi e ricerche di varia natura dedicano a Carpi potrebbe ingenerare una conclusione affrettata; ossia, che il distretto non abbia bisogno di particolari (nuove) azioni di politica industriale giacché una sua trasformazione, più o meno spontanea, è già in atto.

Questa visione, che per semplicità possiamo chiamare *minimalista*, non tiene conto dei nuovi e profondi cambiamenti oggi in atto nel sistema produttivo e, più nello specifico, nell'industria della moda (tessile, abbigliamento, calzature). Vale sempre la pena di ricordare che l'Italia resta la seconda manifattura dell'UE dopo la Germania e prima della Francia. Ma a ciò occorre aggiungere immediatamente una considerazione prospettica: le posizioni con la Francia si rovesciano nel momento in cui prendiamo in considerazione gli "investimenti in conoscenza" quali, per esempio, la ricerca e sviluppo e il capitale umano, mentre la distanza dalla Germania diventa abissale. Ne consegue la necessità di impostare anche nel nostro Paese – al pari di ciò che avviene negli altri due paesi – una "nuova politica industriale" di impronta europea (Mosconi 2019). E a ciò va unita l'altrettanto indifferibile necessità di aumentare le dimensioni delle imprese (il cosiddetto "nanismo" è da sempre un tratto caratteristico del capitalismo italiano) al fine di migliorare le loro performance, in particolare sotto il profilo della crescita della produttività e delle esportazioni (Banca d'Italia 2018).

Se dunque teniamo conto di questi due profili – quello sistemico sulla politica industriale e quello strategico sulla crescita delle imprese – la visione minimalista deve giocoforza lasciare spazio, qui e ora, a una visione *realista*. Carpi deve cambiare o, se vogliamo, continuare a cambiare. E deve farlo con maggior decisione e senza tentennamenti proprio lungo i due profili che qui si sono evocati, e sui quali ritorneremo.

L'industria della moda e il distretto di Carpi

L'industria della moda, con quasi il 10% del valore aggiunto manifatturiero, è uno dei pilastri dell'industria italiana: si colloca al terzo dopo la meccanica – vista in tutte le sue specializzazioni – e l'industria alimentare e delle bevande. Benché importanti, i

tanti dati che si potrebbero richiamare (il peso di quest'industria sulla manifattura italiana, il suo export, per citarne solo due) non raccontano – a maggior ragione alla fine di questo biennio 2020/2021 – tutta la storia per tre ordini di motivi. Primo, l'industria della moda a Carpi è tradizionalmente articolata in un distretto industriale, una forma di organizzazione della vita economico-sociale assai particolare. Secondo, l'industria della moda è una delle attività economiche maggiormente colpite dalla diffusione, a partire dal gennaio-febbraio 2020, della pandemia da COVID-19. Terzo, l'industria della moda un po' dappertutto in Italia e nel mondo è oggi investita da due straordinari cambiamenti di non breve momento: la sostenibilità (*green economy*, economia circolare, ecc.); la digitalizzazione (*e-commerce*, Industria 4.0). Questi cambiamenti, a loro volta, implicano un aumento dello sforzo (pubblico e privato) in ricerca, innovazione tecnologica e formazione di risorse umane sempre più qualificate.

La struttura dell'economia carpigiana alla fine del secondo decennio di questo nuovo secolo

I dati delle tabelle qui di seguito pubblicate (Tab. 1 e 2) sono tratti dal sito ISTAT (2020b). Certo, poi è arrivata la pandemia da COVID-19 (sulla quale ritorneremo), ma da qui – da questa struttura – è necessario partire. Concentriamo la nostra attenzione, in questa sede, sul totale della manifattura e, al suo interno, sul settore tessile-abbigliamento. Le quantità riveleranno per il territorio carpigiano la presenza, accanto alla moda, di altre specializzazioni produttive ove operano significative eccellenze imprenditoriali, e lo stesso emergerebbe ampliando l'analisi agli altri Comuni dell'Unione delle Terre d'Argine: Campogalliano, Novi di Modena e Soliera. Gli esempi sono quelli della meccanica strumentale e dell'automazione, dell'informatica, dell'agro-alimentare, dell'edilizia-costruzioni. Ma concentriamoci, come dicevamo sul tessile-abbigliamento di Carpi: che cosa dicono i dati?

Tabella 1 - Numero delle unità locali (UL) per classe di addetti

	0-9	10-49	50-249	>250	Tot
Attività manifatturiere	935	184	24	2	1.145
(di cui) <i>Industrie tessili, abbigliamento, pelle</i>	592	108	10	1	711

Fonte: estratto da ISTAT (2020b), <http://dati.istat.it> (consultata il 15-12-2020)

Tabella 2 - Numero di addetti (ADD) nelle unità locali per classe di addetti

	0-9	10-49	50-249	>250	Tot
Attività manifatturiere	2.591	3.283	2.177	532	8.583
(di cui) <i>Industrie tessili, abbigliamento, pelle</i>	1.639	1.869	781	263	4.552

Fonte: estratto da ISTAT (2020b), <http://dati.istat.it> (consultata il 15-12-2020)

Le industrie manifatturiere contavano 1.145 Unità locali (UL) alla fine del 2018: di queste, come mostra la Tab. 1, ben 711 erano riconducibili al tessile-abbigliamento (ossia, il 62,1%). La netta prevalenza di micro imprese (<10 addetti) e di piccole imprese (10-49 addetti) ne esce ampiamente confermata. Nel tessile-abbigliamento parliamo di 592 più 108 UL per un totale di 700 UL pari al 98,5% del totale. Le restanti 11 UL (1,5%) – come si può vedere – sono praticamente tutte medie imprese (10 su 11). Diversa è, almeno in parte, la situazione quando passiamo a considerare gli Addetti (ADD) dell'industria carpigiana nelle due accezioni qui considerate: il totale della manifattura e, al suo interno, il totale del tessile-abbigliamento. Un po' più della metà degli ADD trovava impiego, alla fine del 2018, nel tessile-abbigliamento (Tab. 2): 4.552 su un totale di 8.583 (il 53,0%, circa 10 punti percentuali in meno rispetto all'incidenza delle UL pari al 62,1%). Sempre la Tab. 2 completa l'analisi mostrando la disaggregazione degli ADD del tessile-abbigliamento per classi dimensionali: le microimprese, da sole, valgono il 36,0% (1.639 ADD su 4.552), che unito al 41,0% delle piccole imprese (1.869 ADD su 4.552) porta il totale al 77,0%. Ne consegue che i 781 ADD delle medie (17,2%) uniti ai 263 dell'unica UL grande (5,8%) significano il 23,0% del totale. Quest'ultimo dato (1.044 ADD al lavoro nelle 11 UL di medio-grandi dimensioni) cambia parzialmente la prospettiva del tessile-abbigliamento carpigiano, giacché significa una dimensione che – in media – è di 95 ADD per UL nelle due classi superiori. Tuttavia, per il complesso del distretto questo semplice esercizio aritmetico dà il seguente risultato: 6,4 ADD in media per ogni UL (4.552 ADD ripartiti fra 711 UL).

Nulla di sorprendente in questi numeri, beninteso, tenendo conto di quello che è il capitalismo italiano ove la frammentazione delle imprese (c'è chi preferisce l'espressione nanismo) è da sempre un tratto caratteristico. Ma i recenti dati ISP (2020) mostrano come a Carpi le dimensioni aziendali siano ridotte nel confronto con altri distretti italiani del tessile-abbigliamento. Nondimeno, quello che nel corso dei decenni ha reso l'industria del tessile-abbigliamento carpigiana un'attività economica capace di crescere o resistere e reagire, è proprio il suo essere organizzata in un "distretto industriale".

I distretti industriali: due schemi interpretativi

Un'analisi della genesi e dello sviluppo di questo fondamentale tema, che dalla fine dell'Ottocento ha un posto di rilievo nella letteratura economica internazionale e nazionale, va al di là degli scopi del presente lavoro. Tuttavia, un brevissimo richiamo sia alle "fonti della localizzazione industriale" in base al modello Marshall-Krugman che alla teoria sui "cluster" ("grappoli" di industrie e di imprese) di Porter sono indispensabili perché possono, qui e ora, rappresentare una guida all'azione. Vediamo i due schemi interpretativi distintamente.

Dobbiamo a Paul Krugman (1991) la rilettura e attualizzazione – a cento anni dalla sua originale pubblicazione – del fondamentale lavoro di Alfred Marshall (*Principi di economia* pubblicato nel 1890). Dovendo sintetizzare, per Krugman che rilegge Marshall, sono tre le fonti della localizzazione industriale (ossia, le forze che portano verso "punte alte di concentrazione e specializzazione territoriale" su un dato territorio):

- *Mercato del lavoro congiunto;*
- *Disponibilità di input intermedi;*
- *Spillover (traboccamanti) tecnologici e di conoscenza.*

La coesistenza di queste tre fonti genera le cosiddette "economie esterne" o "economie di agglomerazione"; ossia, quella circostanza in cui le "economie di scala" (la diminuzione cioè dei costi medi all'aumentare della dimensione/scala d'impresa) vengono realizzate a livello di settore/distretto, anziché a livello di singola impresa.

Negli stessi anni, Michael E. Porter (1990) pubblicava il suo già citato *The Competitive Advantage of Nations*, dove l'autore identifica le "determinanti del vantaggio nazionale", che sono quattro:

- *Strategia, struttura e rivalità delle imprese;*
- *Condizioni della domanda;*
- *Settori industriali correlati e di supporto;*
- *Condizioni dei fattori della produzione.*

Interagendo fra loro, queste determinanti danno origine al *cluster*: le nazioni hanno successo – è l'argomentazione – "non in settori industriali isolati, bensì in cluster di industrie, che sono fra di loro connessi mediante relazioni verticali e orizzontali". Importante anche nell'analisi di Porter è il ruolo della "concentrazione geografica dell'industria".

Al di là delle definizioni utilizzate, va annotato come gli autori qui esaminati, attirino l'attenzione su alcuni fattori comuni di cruciale importanza: la disponibilità di capitale umano con le qualifiche adatte; l'interazione fra le imprese appartenenti alle di-

verse fasi del ciclo produttivo (ciò che oggi chiamiamo “filiera” e/o “catene globali del valore”); la veloce circolazione della conoscenza all’interno del distretto. Teniamole a mente le tre fonti del modello Marshall-Krugman (o le quattro determinanti di Porter) perché è da esse che può e deve partire una politica industriale che voglia essere al passo con i tempi e, sperabilmente, nuova nei metodi, negli strumenti, nell’entità delle risorse messe in campo.

Il distretto di Carpi, una visione di medio-lungo periodo: l’analisi della Banca d’Italia-Sede di Bologna

Al distretto carpigiano ha dedicato un’analisi di medio-lungo periodo la Banca d’Italia-Sede di Bologna: l’approfondimento è contenuto all’interno del rapporto su *L’economia dell’Emilia-Romagna* (Banca d’Italia, 2020), l’ultimo a tutt’oggi pubblicato. Il punto di partenza è il seguente:

Analogamente a quanto accaduto al comparto a livello nazionale, il distretto ha subito un forte ridimensionamento a partire dagli anni ottanta, in un contesto di marcato aumento della concorrenza proveniente dai mercati esteri. Nel 2017 il distretto annoverava circa 1.000 unità locali e 5.500 addetti, rispettivamente il 59 e il 69 per cento in meno rispetto al 1981. Il ridimensionamento ha riguardato sia il segmento del tessile sia quello dell’abbigliamento, con una contrazione più accentuata per il primo, il cui numero di addetti e unità locali è calato di circa l’80 per cento. Tale processo ha determinato una marcata ricomposizione tra i due segmenti: mentre nel 1981 il tessile rappresentava il 75 per cento del distretto, nel 2017 (ultimo anno per il quale i dati sono disponibili) il suo peso era disceso al 30 per cento.

L’analisi così prosegue:

Nonostante il calo rilevato in termini di addetti e unità locali sia proseguito sostanzialmente ininterrotto dagli anni ottanta, dall’analisi dei bilanci delle società di capitali presenti negli archivi Cerved emerge che dalla metà degli anni duemila il valore aggiunto del distretto ha ripreso a crescere (2,3 per cento in media d’anno nel periodo 2006-18), a fronte di un leggero calo registrato per il settore a livello nazionale (-0,4 nello stesso periodo). A tale risalita ha contribuito per i tre quarti il segmento dell’abbigliamento, all’interno del quale si è realizzato uno spostamento del modello di business verso produzioni di fascia alta, esternalizzando o delocalizzando le attività a più basso valore aggiunto. In tal modo le imprese dell’abbigliamento hanno conseguito un marcato incremento di produttività del lavoro, misurata dal valore aggiunto per addetto.

Infine:

Coerentemente con tale strategia sono aumentati gli investimenti in marchi e reti distributive: dal 2006 gli investimenti immateriali in rapporto all'attivo sono cresciuti significativamente, risultando costantemente superiori sia rispetto al tessile sia rispetto al dato medio nazionale del comparto. Il cambiamento del modello produttivo si è inoltre riflesso in una significativa ricomposizione della forza lavoro, con una forte riduzione della quota di operai e un raddoppio di quella dei *white collar*.

Il tema degli investimenti immateriali e del capitale umano si ricollega alle fonti della localizzazione industriale (Marshall-Krugman) e per la nascita dei cluster (Porter), ed è il tema che riemergerà con forza quando affronteremo il tema della nuova politica industriale volta agli investimenti in conoscenza.

L'analisi di Intesa Sanpaolo (ISP), Direzione Studi e Ricerche (Milano, Bologna)

Restando sempre ai dati elaborati trimestralmente dalla Direzione Studi e Ricerche di ISP (*Monitor dei distretti*) la Tab. 3, qui di seguito, attira l'attenzione sul contesto regionale.

Tabella 3 - L'export del distretto di Carpi, uno dei 20 distretti "tradizionali" dell'Emilia-Romagna e comparazione con gli altri due distretti regionali del "sistema moda" (*milioni di euro*)

	I semestre 2019	I semestre 2020	Differenza
<i>Maglieria e abbigliamento di Carpi</i>	226,1	166,1	-60 (-26,6%)
Abbigliamento di Rimini	307,5	191,2	-116,2 (-37,8%)
Calzature di San Mauro Pascoli	140,6	76,7	-63,9 (-45,4%)

Fonte: estratto da ISP (2020b)

Alla fine del 2019 i tre distretti avevano realizzato, nel loro insieme, 1.411 milioni di euro di esportazioni (Rimini 602, Carpi 539, S. Mauro 270), collocandosi rispettivamente al 7°, 9° e 15° posto della graduatoria dei 20 "distretti tradizionali" di Intesa Sanpaolo (ISP 2020a). Rispetto al 2018 solo quello carpigiano mostrava nel 2019 una variazione positiva (da 438 a 539 milioni di euro, +22,9%), mentre sia Rimini (da 652 a 602 milioni di euro, -7,7%) sia S Mauro (da 293 a 270 milioni di euro, -8,0%) erano già in calo. L'arrivo della pandemia ha invece manifestato i suoi negativi effetti su tutt'e tre i distretti.

Infatti, non viviamo oggi tempi normali perché nel 2020 la pandemia da COVID-19 si è rapidamente diffusa in tutto il mondo con tutto il suo carico di drammi umani, emergenze sanitarie – unite a motivi di speranza per l’arrivo del vaccino - e negative conseguenze economiche. A queste ultime dedichiamo ora la nostra attenzione, con specifico riferimento all’industria della moda, dove il rischio di un gioco a somma negativa è altissimo e, per molti osservatori, si sta già materializzando.

Guardando avanti: sostenibilità e digitalizzazione

Se la produzione di mascherine a Carpi, così come in altre realtà produttive regionali e nazionali, rappresenta un buon esempio della giustamente celebrata resilienza, due nuove traiettorie tecnologiche – la sostenibilità (ambientale, ma non solo) e la digitalizzazione (a cominciare dalla quarta rivoluzione industriale) - danno il senso che qualcosa di realmente profondo sta (potenzialmente) cambiando nell’industria italiana ed europea (Mosconi 2016 e 2018a). La Commissione Europea, proseguendo la sua riflessione sulla politica industriale, parla espressamente di “duplice transizione, ecologica e digitale” (Commissione Europea 2020a): è questo il naturale orizzonte di riferimento per tutte le imprese europee che vogliano giocare un ruolo di rilievo nell’economia del XXI secolo. Le stesse priorità le ritroviamo nell’impostazione che la Commissione ha voluto dare, sin da maggio, al “Next Generation EU”.

Naturalmente, tutti i settori produttivi e tutti gli ambiti della nostra vita associata sono – e lo saranno sempre più in futuro – toccati dalle due transizioni. Ma ancora una volta la moda e, al suo interno, il tessile-abbigliamento, entra pienamente in queste dinamiche. Vi entra sia dal lato dell’offerta sia dal lato della domanda. Si pensi, dal primo lato, al fatto che la moda è uno dei settori più inquinanti e cambiamenti sono dunque richiesti al sistema produttivo, al suo modo di operare per tenere conto della sostenibilità ambientale. E si pensi, dal secondo lato, al fatto che gli articoli della moda sono fra i prodotti maggiormente richiesti dai consumatori per il tramite delle piattaforme di e-commerce; una tendenza rafforzata nei mesi del *lockdown* e con tutta probabilità destinata a consolidarsi.

Per una nuova politica industriale

Le sfide che il distretto carpigiano ha innanzi a sé sono assai impegnative, come abbiamo cercato di illustrare nelle pagine precedenti. E lo sono oggi più di ieri. Ci sono sfide che vengono la lontano come i tre macro-cambiamenti dell’economia europea e globale: la nascita dell’Euro; l’ascesa dell’Asia e di altri paesi in via di sviluppo; l’esplosione di Internet e l’ingresso nella quarta rivoluzione industriale. Ci sono poi sfide molto più re-

centi, figlie di questo difficilissimo 2020: le conseguenze economiche della pandemia, che ha fra i settori di attività maggiormente colpiti proprio l'industria della moda (dal lato dell'offerta) e gli esercizi commerciali che vendono abbigliamento (dal lato della domanda). Un doppio shock che non ha precedenti dalla fine della Seconda guerra mondiale.

In un quadro così complesso, il distretto del tessile-abbigliamento di Carpi è riuscito a mantenere un suo ruolo nella manifattura provinciale/locale, regionale, nazionale. In tempi normali, il progressivo ritorno alla normalità (grazie alle vaccinazioni) e la consistente ripresa nel 2021 del commercio internazionale di beni e servizi (va in questa direzione la previsione dell'IMF: +8,1%) avrebbero potuto rappresentare una risposta possibile. Oggi non è più così, e nessuna delle due positive novità può essere presa come la soluzione (una soluzione *esogena*) ai problemi del distretto. Serve un colpo d'ala: una soluzione *endogena*, che nasca all'interno della città-distretto. Veniamo così condotti alla nuova politica industriale, che oggi significa – prima di ogni altra cosa – investire in conoscenza partendo dal capitale umano.

Gli “investimenti in conoscenza” (ricerca, capitale umano, Tecnologie dell’Informazione e Comunicazione - ICT): la stella polare (1)

Cominciamo col dire che si tratta di un'area di policy che al contrario di altre politiche pubbliche (prendiamo, per esempio, la politica monetaria ora nelle mani della BCE di Francoforte) non ha una divisione dei compiti rigida e predefinita. Alcune competenze sono nelle mani dello Stato centrale, altre del Governo regionale (che li esercita in collaborazione con gli altri Enti locali), altre ancora fanno parte dell'*acquis communautaire* e dipendono, quindi, da Bruxelles (che a sua volta si relaziona con gli Stati membri). Sono inevitabili alcune zone grigie, dove conta la capacità d'iniziativa delle singole Istituzioni. D'altro canto, esiste oggi un ampio consenso nell'Ue sul ruolo fondamentale assegnato alla “nuova” politica industriale¹: incentivare gli “investimenti in conoscenza”, stimolare gli investimenti nelle “tecnologie abilitanti”, promuovere – in una parola – il cambiamento strutturale, la “distruzione creativa” di *schumpeteriana* memoria (le cose nuove che sorgono al posto di quelle vecchie).

In Germania due possenti network – ampiamente diffusi sul territorio di tutti i Laender - rappresentano punti di riferimento essenziali per la continua evoluzione della manifattura tedesca:

- le *Fachschule/Hochschule* per l'istruzione post-diploma (terziaria) parallela all'università, un'istruzione fortemente integrata col mondo industriale (“formazione

¹ Per una più diffusa trattazione della nuova politica industriale europea, rinvio a Mosconi (2015b).

- duale”). Nella stessa Germania vengono presentate al mondo chiamandole *University of Applied Science* (a loro volta distinte dalle *Research University*). La differenza fra i due tipi di scuola (*Fachschule* e *Hochschule*) risiede nel tipo di specializzazione fornita. Nel Baden-Württemberg, il Land col quale è più appropriato il confronto con l’Emilia-Romagna (scala dimensionale a parte), vi sono più di venti università di questo tipo. I soggetti di studio delle Università delle Scienze Applicate – nate negli anni ’70 – si sono venuti evolvendo e comprendono oggi, accanto alle più tradizionali discipline tecnico-ingegneristiche, anche computer science, matematica e scienze naturali;
- il *Fraunhofer-Gesellschaft* – fondato nel 1949 – per la ricerca applicata e lo sviluppo pre-competitivo dei prodotti. Anche in questo caso c’è una razionale divisione dei compiti con altre istituzioni di ricerca. Restando al Baden-Württemberg, vi sono 17 organizzazioni facenti capo al Fraunhofer: coprono molte delle traiettorie tecnologiche più promettenti, come la fisica in molte delle sue applicazioni (laser e sensori), le biotecnologie, l’energia solare, e così via.

Questo assetto istituzionale ha una sua declinazione concreta. La Germania basa la sua indiscussa leadership manifatturiera su settori industriali quali i mezzi di trasporto, la meccanica non elettronica, la chimica. In tutti e tre questi settori (e in molti altri), è prima al mondo nel cosiddetto *Trade Performance Index* (una misura delle performance nell’export di un Paese), indice di recente pubblicato dal Centro Studi Confindustria (2020). Nei *tessili*, invece, le prime tre posizioni al mondo nel *Trade Performance Index* sono le seguenti: Cina, Italia, Germania; nell’*abbigliamento*: Italia, Cina, Francia; nel *cuoio, pelletteria e calzature*: Italia, Cina, Francia. Sebbene l’industria della moda non sia in Germania quella di cruciale importanza (con la parziale eccezione dei tessili), non mancano in quel Paese iniziative strettamente legate a quest’industria riconducibili ai due network più sopra citati (si vedano i punti i) e ii). Nella formazione, l’enfasi cade spesso su percorsi formativi quali *Textile and Clothing Technology* e *Sustainable Textiles*. Nella ricerca applicata emerge con forza la visione sistemica che caratterizza moltissime iniziative tipiche del “capitalismo renano”: una *Fraunhofer Technical Textiles Alliance* ha preso forma negli ultimi anni grazie al contributo congiunto di ben 13 Fraunhofer Institute. Di conseguenza, le sue competenze sono numerose e interdisciplinari. Tutto ciò vale (o dovrebbe valere), a maggior ragione, per l’Italia che nei tre settori in cui si articola il sistema-moda, vanta le posizioni che prima si sono viste con l’*Index*: *seconda al mondo nei tessili, prima sia nell’abbigliamento che nel cuoio-pelli*. A sua volta, nel tessile-abbigliamento emerge il ruolo dell’economia emiliano-romagnola (è la Toscana invece che primeggia nel cuoio-pelli) e, al suo interno, del territorio modenese e del distretto carpigiano.

Già, il distretto di Carpi. Il rafforzamento “alla tedesca” degli Istituti e delle Sedi presenti sul territorio modenese-carpigiano-mirandolese può prendere due strade. La prima: potrebbe essere condotto in porto potenziando le dotazioni – umane, tecnologiche e finanziarie - degli attuali Istituti e delle attuali Sedi. La seconda: il rafforzamento potrebbe significare l’espansione di questi network (in estrema sintesi, *ITS/Fachschule/Hochschule e Tecnopolo/Fraunhofer*) direttamente sul territorio carpigiano a più stretto contatto con le imprese distrettuali e le loro specializzazioni. In tutt’e due i casi vanno indentificati i passi da compiere e i tempi di attuazione. Gli elementi costitutivi di questo ecosistema siano più d’uno: tutti questi elementi sono sinteticamente esposti nella Tab. 4, qui di seguito.

Tabella 4 – Verso un “ecosistema” della formazione superiore e dell’innovazione per il distretto carpigiano: lo stato dell’arte e la visione prospettica (dicembre 2020)

(A – Il terreno fertile: la precondizione)

Istruzione Secondaria di Secondo grado *	Liceo ‘M. Fanti’ ITI ‘L. Da Vinci’ IIS ‘A. Meucci’ IPSIA ‘G. Vallauri’ + Licei e Istituti di Correggio e Modena
--	---

(B – Lo stato dell’arte e i progressi in itinere)

	Mirandola	Carpi	Carpi
Formazione Tecnica Superiore <i>(“Rete Politecnica” dell’Emilia-Romagna)</i>	ITS**	ITS Tecnico superiore di processo e prodotto del sistema Moda 4.0 – Fashion Product Manager (III^ edizione) IFTS Tecnico per la progettazione del prodotto moda (annuale, attività consolidata dal 2008)	
Formazione Universitaria <i>(Lauree triennali e magistrali)</i>			UNIMORE, “CdL in ambito ingegneristico”, dal 2022-23, attivato dall’Ateneo in collaborazione col Comune di Carpi e la Fondazione CRC

Ricerca e Sviluppo (R&S)	Tecnopolo 'M. Veronesi' (2014), divisione di Fondazione Democenter, sviluppata in collaborazione con Unimore e parte della "Rete ad Alta Tecnologia" dell'Emilia-Romagna	Laboratori di R&S e Design interni a Gruppi/Imprese del distretto	Fondazione CRC, "Polo d'innovazione tecnologica" (piano triennale 2020-2020)
Attività a supporto dell'innovazione e attività di promozione, informazione e formazione continua (lifelong learning)		Analisi, Workshop, Percorsi di innovazione realizzati da Fondazione Democenter per conto di Carpi Fashion System (CFS)	Corsi di aggiornamento e Seminari realizzati da Formodena per conto di Carpi Fashion System (CFS)

(C - Linee di sviluppo ulteriori)

Lauree professionalizzanti (o Corsi di Laurea Professionalizzante)	
<p><i>Finalità:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • "Hanno lo scopo di formare figure professionali altamente specializzate richieste dal mercato del lavoro e in particolare dalla imprese": www.dismi.unimore.it • "Favoriscono l'acquisizione di specifiche competenze professionali, direttamente riconducibili alle esigenze del mercato del lavoro": www.alma2021.unibo.it 	<p><i>Alcuni esempi concreti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Università di Modena e Reggio Emilia: il Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria (DISMI, Reggio Emilia) ha attivato il CdL professionalizzante in "Ingegneria per l'Industria Intelligente" • Alma Master Studiorum-Università di Bologna: per l'a.a. 2021/22 saranno istituite tre lauree ad orientamento professionale: "Tecniche per l'edilizia e il territorio"; "Tecnologie dei Sistemi Informatici"; "Ingegneria Meccatronica"
Post-laurea (Master, Dottorati/PhD, Assegni di ricerca)	<p>Tutt'e 4 gli Atenei della Regione (Unibo, Unife, Unimore, Unipr) + Sede Piacenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore</p> <p>+ Atenei fuori Regione + Business School all'estero</p>

* Fra le specializzazioni, a titolo esemplificativo si possono ricordare: Indirizzo Economico Sociale (LES) per il Fanti; tutta la parte Informatica per il Da Vinci; il Commerciale ed Estero per il Meucci; il Professionale Moda per il Vallauri.

** Per completezza, si segnalano per Mirandola e il suo distretto biomedicale: ITS Biotech Device Specialist (VII^a edizione); ITS Medical Device Innovation Technician (II^a edizione).

Fonte: elaborazione dell'autore su documenti e siti istituzionali

A monte dell'ecosistema va collocata l'*Istruzione secondaria di II° grado*, con i suoi quattro Istituti, ognuno dei quali ha una sua specificità (in più di un caso, legata alle vocazioni produttive del territorio carpigiano); Istituti che, insieme, concorrono a formare intere generazioni di giovani, che poi in misura rilevante accedono ai percorsi dell'istruzione terziaria.² Argomenta Alda Barbi, dirigente scolastico del Liceo Scientifico 'Manfredo Fanti':

Vi sono competenze che le scuole, la nostra e le altre, sviluppano in tema di *creatività* legata alle *soft skills*: e la moda, è quasi superfluo dirlo a Carpi, è insieme alle industrie alimentare e dell'arredo-casa, la massima espressione della creatività italiana. Certo, non è una competenza che si possa insegnare come altre discipline perché moltissimo è legato alle doti innate delle ragazze e dei ragazzi. Noi mettiamo dei semi, che poi i giovani svilupperanno. Insomma, cerchiamo di formare coloro che saranno i futuri sviluppatori di idee nel mondo di domani".³

All'estremo opposto, e dopo gli elementi (formazione del capitale umano e ricerca e sviluppo) che costituiscono il cuore dell'ecosistema che sul territorio va plasmato e consolidato, possiamo collocare le università dell'Emilia-Romagna. Oggigiorno, accanto alle Lauree triennali e magistrali, la novità è rappresentata dalle *Lauree professionalizzanti*, che importanti Atenei della regione stanno promuovendo (Modena-Reggio Emilia fra questi), e dove cruciale è la collaborazione università-imprese-territorio. Naturalmente, il mondo accademico significa altresì la presenza in Emilia-Romagna di importanti percorsi post-laurea, che rappresentano una destinazione naturale anche per i giovani talenti carpigiani. Gli elementi costitutivi (attuali e potenziali) sono molti, dicevamo: l'esperienza di questi anni dovrebbe aver insegnato che quando si entra nel campo dell'economia e della società non c'è una ricetta magica che possa combinare quegli elementi una volta per tutte. La combinazione – la strada da percorrere o, se si preferisce, il mix – richiede competenza, pazienza, umiltà. E la combinazione migliore, nelle circostanze date e con lo sguardo sempre rivolto al prossimo futuro, è ciò che la classe dirigente carpigiana dovrà ricercare nei mesi a venire grazie a un trasparente e intenso dialogo fra tutte le sue componenti, un dialogo condotto nel pieno rispetto delle rispettive responsabilità.

L'unica cosa da escludere a priori è il mantenimento dello status quo, mentre l'obiettivo finale va visto nella creazione dell'ecosistema di cui s'è detto. Quello

² Il progressivo consolidamento dell'ecosistema qui in discussione, porterebbe naturalmente anche all'arrivo in città di studenti formati in Licei e Istituti di altre province e regioni italiane. Il sistema universitario emiliano-romagnolo, di cui Unimore è parte, è infatti uno dei più attrattivi a livello nazionale, dove quindi è più alta la percentuale degli studenti da fuori regione sul totale degli iscritti.

³ La nostra conversazione si è svolta il 28 dicembre 2020.

che per semplicità abbiamo chiamato il “modello tedesco” (il combinato disposto di *Fachschulen/Hochschule* e *Fraunhofer* riveduto e applicato alla realtà emiliano-romagnola e modenese) rappresenta una soluzione, quella qui proposta; altre ne esistono. L'importante è che in breve tempo si arrivi a una decisione, il più possibile condivisa, sul come comporre gli ingredienti, chiamando tutti i portatori di interesse (gli ormai celebri *stakeholder*) a una condivisione di responsabilità anche sotto il profilo del finanziamento delle nuove (o rinnovate) istituzioni per la formazione e la ricerca. Gli investimenti in conoscenza – visti come prima e irrinunciabile opzione di policy (4 seguendo la nostra numerazione) – appaiono coerenti con le “fonti della localizzazione industriale”, che abbiamo visto esaminando lo schema interpretativo dei distretti alla maniera di Marshall-Krugman. Sia la prima fonte (“*Labour market pooling*”, ossia, bacino di lavoratori con qualifiche adatte), sia la terza fonte (“*Technological spillovers*”, ossia, traboccamenti di conoscenza) ne sarebbero direttamente e positivamente influenzate. E anche la seconda (“*Intermediate inputs*”, ossia, disponibilità di input intermedi e, quindi, di fornitori specializzati), benché bisognosa di interventi specifici (si vedano di seguito Fusioni&Acquisizioni; Filiere), trarrebbe giovamento da un livello tecnologico delle produzioni distrettuali via via più elevato.

Altre cinque possibili opzioni di policy

Se è vero che gli investimenti in conoscenza rappresentano la stella polare di questa proposta di policy, è altrettanto vero che l'analisi economico-industriale condotta in questo contributo porta a identificare altre proposte di politica industriale. Esaminiamole nel proseguo (numerandole da 2 a 6).

Per una proiezione su mercati esteri sempre più lontani: l'export (2)

Molti dati concordano nel dimostrare una debolezza relativa sui mercati esteri del distretto carpigiano sia in sé considerato, sia *vis-à-vis* altri distretti italiani specializzati nella moda. Come migliorare queste performance? Al pari di altri aspetti dei risultati economici (si pensi alla crescita della produttività), una parte della risposta risiede nell'aumento delle dimensioni d'impresa giacché l'ingresso sui mercati esteri, soprattutto se distanti migliaia di km dalla nostra Europa, richiede il sostenimento di elevati costi fissi di entrata. Ma un'altra parte della risposta risiede in iniziative ad hoc, quali la partecipazione a fiere internazionali (strategia anch'essa costosa se le dimensioni delle imprese sono troppe piccole). Un'ultima annotazione riguarda il positivo contributo che può venire sul versante del miglioramento della proiezione sui mercati

esteri e dell'export da iniziative fieristiche svolte in Italia. L'esempio da manuale, sotto questo profilo, è certamente quello del distretto delle piastrelle di ceramica di Sassuolo e del CERSAIE presso le Fiere di Bologna. Replicare tout court modelli che hanno una loro storia consolidata e una loro specificità non è mai un'operazione semplice e, con tutta probabilità, è un'opzione oggi non praticabile. Ma esempi di quel livello possono rappresentare una fonte di ispirazione nel momento in cui si voglia potenziare ed espandere, al di là dei confini cittadini, la manifestazione carpigiana "Moda Makers".

Cambiano i consumatori, gli stili di vita e i processi produttivi: sostenibilità e digitalizzazione (3 e 4)

È una facile profezia prevedere che su sostenibilità e digitalizzazione si investiranno (o, a seconda dei casi, si continueranno a investire) somme ingenti. E ciò un po' dappertutto: non farlo vorrebbe dire, a Carpi come altrove, restare irrimediabilmente indietro. Particolarmente significative sono sia le proposte avanzate da McKinsey (2020) per la "fashion industry" a livello internazionale⁴, sia quelle congiuntamente elaborate da EY con LUISS Business School e CDP (2020) per il settore della "moda italiana".⁵

Per progetti di autentica crescita aziendale: Fusioni&Acquisizioni e Aggregazioni (5)

Il passaggio da un distretto tradizionale, per quanto resiliente, a un ecosistema dell'innovazione e della formazione superiore avrebbe il vantaggio di rendere l'economia carpigiana più attrattiva: e sulla capacità dei territori di attrarre investimenti diretti esteri (Ide) si gioca una parte importante delle dinamiche economiche. La Regione Emilia-Romagna ha da anni una legge sull'attrattività degli investimenti (L. R. 14/2014), che ha dato buona prova di sé nei vari bandi che si sono succeduti per promuovere gli "accordi regionali di insediamento e sviluppo". Il distretto carpigiano, poi, è stato teatro negli ultimi anni di importanti operazioni di Fusione&Acquisizione (*Merging and Acquisition* - M&A) e, più in generale, di aggregazione aziendale.

A titolo esemplificativo, per i capitali stranieri il riferimento va a tre operazioni: l'acquisizione di Twin Set da parte del fondo di private equity Carlyle, uno dei più grandi al mondo (l'acquisizione della totalità del brand carpigiano si è conclusa nel 2017); l'acquisizione nel 2016 di Champion da parte di un'azienda americana – HanesBrands-

⁴ Fra i nuovi trend riguardanti i consumatori, McKinsey (2020) cita espressamente "Digital Sprint" e "Seeking Justice"; fra quelli riguardanti il sistema-moda "Less is More", "Deeper Partnerships" e "Work Revolution".

⁵ Nel loro "Piano per la ripartenza", gli estensori (CDP, EY, LUISS Business School 2020) enfatizzano la "Sostenibilità, nuovi modelli di business e Made in Italy", così come "Digital fashion e nuovi comportamenti di consumo: digitale e formazione".

specializzata nella vendita di abbigliamento sportivo; la creazione del polo degli accessori nel 2019 da parte di H.I.G. Europe che ha acquisito e aggregato tre storiche imprese carpigiane, quali Cadica, Tessilgraf e Bernini.

Per i capitali italiani, si pensi alla recentissima acquisizione di Stone Island da parte di Moncler e a quella del 2019 quando Ermenegildo Zegna ha acquisito il Gruppo Dondi. Per i capitali italiani investiti in operazioni interne al distretto, si pensi all'acquisizione nel novembre 2019 di Blumarine – la prestigiosa *griffe* creata da Anna Molinari - da parte di Marco Marchi, fondatore e proprietario di Liu Jo, che è oggi la più grande impresa del distretto. E sempre in tema di crescita esterna, va ricordata la partnership in essere dal 2013 fra Gaudì e Denny Rose.

Non vi è nulla di più coerente con le dinamiche di mercato delle ondate di M&A, che quindi per definizione non possono e non debbono entrare in un elenco di opzioni di politica industriale (si tornerebbe a quella “dirigista” in auge negli anni '70 e '80 che tutti i Paesi occidentali hanno abbandonato).

C'è un punto, tuttavia, che merita di essere segnalato, e ciò in base a due premesse. La prima: numerose evidenze empiriche (si sono già citati, a titolo esemplificativo, i lavori del Servizio Studi della Banca d'Italia 2011, 2017, 2018) dimostrano che a maggiori dimensioni d'impresa sono positivamente correlate migliori performance (per esempio in termini di produttività ed export). La seconda: in più di un incontro con i testimoni privilegiati e gli stakeholder il tema delle “unioni fra PMI” e del “mettersi insieme fra imprenditori” è emerso con forza.

Ciò premesso, va detto che le operazioni di M&A implicano numerosi aspetti normativi e fiscali (oltre che finanziari), e tutti vanno ben al di là delle competenze del Comune e della stessa Regione. Se l'aumento delle dimensioni medie delle imprese è un tema oggi davvero sentito nel distretto carpigiano, il passaggio successivo è quello di discutere concretamente dei modi mediante i quali conseguirlo in tempi ragionevoli. Divenuta molto difficile, per motivi strutturali e congiunturali, la “crescita interna o organica” (via nuovi investimenti) assume centralità la “crescita per via esterna” (M&A, joint-venture, ecc.).

Il quadro normativo, in particolar modo quello fiscale, è già oggi favorevole per tutte le operazioni di riorganizzazione aziendale di natura “straordinaria”, come lo sono fusioni, acquisizioni (incorporazioni), conferimenti, scissioni. Tutte queste operazioni ormai da tempo godono di una situazione di neutralità automatica (potremmo dire in gergo, una neutralità di *default*) dal punto di vista fiscale.⁶ Va poi evidenziato che la

⁶ Il regime o principio di “neutralità fiscale” è disciplinato dall'art. 179 del T.U.I.R. (D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917), che regola questo principio nella sua applicazione alle operazioni di fusione e scissione, a quelle di conferimento di azienda e agli scambi di partecipazione mediante permuta o conferimento.

suddetta “neutralità fiscale” può trasformarsi, a determinate condizioni, in situazioni di “opportunità fiscale” grazie ad un sistema normativo che mitiga notevolmente il carico fiscale qualora dalle operazioni di aggregazione si vogliano far emergere “plusvalori” degli asset aziendali aggregati. Generalizzando, si può dunque affermare che alle aggregazioni fra le imprese operanti nell’industria manifatturiera (e lo stesso po’ dirsi per tutte le società commerciali) non si frappongono particolari ostacoli normativi e fiscali; anzi, la variabile fiscale a certe condizioni le favorisce.

Gli imprenditori del distretto carpigiano, come quelli di molti altri distretti, devono guardare alle aggregazioni aziendali come strategia non solo importante per la crescita dimensionale ma anche per stimolare e accelerare il “passaggio generazionale”. È questo, da tempo, un altro tema sensibile di fondamentale importanza e sul quale è necessario tenere costantemente accesi i riflettori. Nel complesso, parliamo quindi di questioni eminentemente strategiche, che sono – prima di tutto - nelle mani dei singoli imprenditori e in quelle dei loro consulenti, che devono essere capaci di offrire le più appropriate soluzioni tecniche, all’altezza dei tempi difficili che stiamo vivendo. A ben vedere, in una prospettiva di sistema volta al cambiamento, un’opzione di policy c’è. E può suonare così: la concreta possibilità che per crescere tutte le imprese (micro, piccole, medio-grandi) hanno di ricorrere a operazioni straordinarie (in un quadro di “neutralità” o addirittura di “opportunità” fiscale), va divulgata con tutti i mezzi possibili. In altri termini, va aperto su questo tema un grande dibattito all’interno della città-distretto, anche avvalendosi delle competenze di strutture professionali adeguate che si occupano della materia. A quest’ultimo riguardo, oggi, l’utilizzo di piattaforme digitali, che per definizione spaziano su tutto il web, può facilitare enormemente l’incontro fra la domanda e l’offerta in quel particolare mercato che è quello dei “diritti di proprietà” delle imprese.

Operazioni di M&A all’interno del distretto industriale carpigiano finalizzate a progetti di crescita aziendale sono, naturalmente, la priorità. Ma nel corso del tempo, vanno messe in cantiere anche operazioni di M&A fra imprese di distretti, per così dire, gemelli: imprese di Carpi che si aggregano con altre operanti nelle stesse produzioni manifatturiere (moda) ma localizzate in città-distretto e/o regioni diverse.⁷ Il tema delle aggregazioni si incrocia così, almeno parzialmente, con quello della “filiera”: questione da sempre cruciale per la coesione interna a un distretto e riemerso con forza a causa dell’emergenza che, dal marzo 2020, tutto il sistema produttivo (manifattura e servizi) sta vivendo. Dedichiamoci a ciò prima di concludere il capitolo.

⁷ Dato il quadro normativo-fiscale a livello nazionale e l’auspicabile avvio della discussione di cui sopra, potrebbe essere esaminata la possibilità di creare uno strumento (veicolo finanziario) capace di supportare le imprese distrettuali che vogliono crescere via M&A mediante l’ingresso nel capitale (*equity*). La solidità del sistema bancario regionale dell’Emilia-Romagna, in tutti i livelli in cui è articolato (dalle grandi banche a quelle locali), rappresenta una (positiva) imprescindibile pre-condizione.

Rivitalizzare e accorciare la “filiera” (6)

Fra i temi maggiormente dibattuti – in ambito economico - dallo scoppio della pandemia in poi vi è quello della “rottura” delle “Catene Globali del Valore” (CGV) o, più semplicemente, “catene di fornitura”; rottura causata dal fatto che la pandemia, esplosa inizialmente in Cina e nel Sud-Est asiatico, ha portato alla chiusura delle fabbriche che da quei luoghi rifornivano, da anni, con semilavorati e altri input produttivi le imprese dell’Occidente, che al più assemblavano il tutto. Farmaceutica, automotive, sistema-moda sono stati fra i settori maggiormente colpiti. Molti autorevoli osservatori si sono spinti a prevedere una “globalizzazione su scala regionale”; ossia, una globalizzazione maggiormente ancorata all’interno delle tre macro-regioni in cui si articola l’economia globale (Europa/Ue, America del Nord/Usa, Cina/Asia). Il corollario di questa previsione è quello di un possibile “ritorno a casa” (*reshoring*) di fasi di produzione in precedenza delocalizzate, principalmente per ragioni di costo.

Difficile, per non dire impossibile, fare previsioni ora, a pochi mesi di distanza dagli accadimenti di primavera. Anche i testimoni privilegiati e gli stakeholder ascoltati negli incontri hanno manifestato consapevolezza piena della questione, ma una saggia prudenza nel prefigurarne gli esiti finali. Le più recenti evidenze restituiscono un’immagine del distretto che possiamo definire *duale*: da un lato, elevata è la quota di importazioni da paesi del Sud-Est asiatico in via di sviluppo (a dimostrazione della rottura della filiera); dall’altro, quando ci si riferisce alle sole transazioni interne, la distanza media degli approvvigionamenti è pari a 100 km (una filiera locale “abbastanza integrata”). Il tema del (possibile) “ritorno a casa” di parti essenziali della filiera è, dunque, di rilievo per quello carpigiano.

Brevi osservazioni conclusive

Lo scopo principale di questo capitolo è stato quello di tratteggiare i contorni di una nuova politica industriale capace di aumentare e razionalizzare gli “investimenti in conoscenza”: investimenti dati dalla somma di tre componenti - “ricerca e sviluppo”, “capitale umano (spese per istruzione)”, “Ict asset” - secondo la definizione introdotta dall’OCSE alcuni anni or sono e utilizzata lungo queste pagine.⁸ Nel nostro “viaggio” all’interno del distretto, siamo stati guidati da alcune dicotomie: quella fra gioco a somma positiva e gioco a somma negativa; quella fra visione minimalista e visione

⁸ Per un’analisi ad ampio raggio, si veda Visco (2014), *Chiefeconomist* dell’OCSE all’epoca delle prime sistematiche ricerche sugli “investimenti in conoscenza” dell’Organizzazione parigina.

realista; quella fra crescita esogena e crescita endogena. La realtà delle cose porta il distretto carpigiano del tessile-abbigliamento a confrontarsi, oggi più di ieri, col rischio di un *gioco a somma negativa* (le conseguenze di un deterioramento di fondo delle sue performance unite allo shock generato dalla pandemia da COVID-19). Nel prefigurare una possibile risposta, la nostra preferenza è per una *visione realista* delle cose (minimizzare sarebbe un grave errore, forse fatale) e per una strategia di *crescita endogena* (far leva, in primis, sulle risorse interne alla città-distretto o, meglio, alla comunità). L'obiettivo di fondo può e deve essere quello di plasmare un vero e proprio "ecosistema" *della formazione superiore e dell'innovazione*: ecosistema in cui le parti già esistenti (e da potenziare) interagiscano virtuosamente sia con quelle in gestazione (e da implementare), sia con quelle da istituire ex-novo (e da pensare in chiave prospettica).

Per rifarci alla nostra analisi, si tratta dell'obiettivo 1 (*investimenti in conoscenza*) e di cui alla Tab. 4 precedente. Benché rappresenti l'obiettivo di fondo, esso, in virtù dei fili sottili ma robusti che legano le dinamiche istituzionali, economico-sociali e imprenditoriali, non esaurisce il ventaglio delle proposte di politica industriale, che a loro volta sono legate in più punti con le strategie d'impresa. La Tab. 5 seguente ne offre una visione sintetica e d'insieme.

Tabella 5 - Nuova politica industriale e strategie d'impresa: una visione d'insieme

<i>I mega-trend dell'economia del XXI secolo</i>	<i>La stella polare per la collaborazione pubblico-privato</i>	<i>Imprese dalle spalle più larghe</i>
2 - Internazionalizzazione 3 - Sostenibilità 4 - Digitalizzazione	1 - Investimenti in conoscenza (ricerca e sviluppo, capitale umano, ICT): verso il "modello tedesco"?	5 - Fusioni & Acquisizioni 6 - Filiera più corta

Fonte: elaborazione dell'Autore

Nell'avanzare questa complessiva proposta politico-strategica, il presente contributo ha gettato luce, innanzitutto, su quella particolare forma di organizzazione dell'attività economico-sociale nota come "distretto industriale", che ha nel tessile-abbigliamento di Carpi una delle sue più note e consolidate espressioni italiane. In secondo luogo, il capitolo ha cercato di meglio comprendere l'ampiezza del negativo impatto che la diffusione della pandemia da COVID-19 ha avuto sull'industria della moda, uno dei capisaldi del *Made in Italy* a livello nazionale, regionale, provinciale (locale). Lungo la stessa linea, in terzo luogo si sono indagate le due tendenze che oggi, e sempre più in prospettiva, sono destinate a cambiare il volto di tutti i settori produttivi (la moda certamente fra questi): ossia, la sostenibilità ambientale e la digitalizzazione.

Alla luce dell'analisi condotta con i passaggi appena descritti, si sono avanzati alcuni spunti per definire una *nuova politica industriale*, chiave di volta per competere con successo nell'economia globale del XXI secolo. Tutte le produzioni del *Made in Italy* dovranno collocarsi su gradini sempre più elevati (*upgrading*) in termini di qualità e di valore aggiunto incorporato: a seconda delle produzioni ciò significa più tecnologia, miglior design, materie prime sempre più *green* e sostenibili (o, tipicamente, una combinazione di tutti questi fattori). La strada maestra per raggiungere questo risultato è investire in ricerca scientifica (di base e applicata), innovazione tecnologica (in stretta cooperazione fra il mondo della ricerca e il mondo della produzione), capitale umano (con particolare riferimento all'istruzione terziaria).

Grazie a questa strada maestra, nell'età dell'euro – i primi vent'anni del XXI secolo – l'industria emiliano-romagnola ha saputo incamminarsi lungo un sentiero di virtuose trasformazioni, che ho già avuto modo di definire “Metamorfosi del Modello emiliano”.⁹ Di più: negli ultimissimi anni, e prima di questo terribile 2020, l'Emilia-Romagna ha realizzato performance di rilievo, che l'hanno portata a primeggiare all'interno del “nuovo Triangolo industriale”. Essa oggi rappresenta un sistema economico regionale che, nonostante le perduranti difficoltà, ha molte delle caratteristiche strutturali (si pensi alla robusta base manifatturiera e alla spiccata vocazione all'export) necessarie per riprendere un ciclo di crescita non effimera man mano che si uscirà, soprattutto grazie alle vaccinazioni, dall'emergenza sanitaria. Più in generale, va annotato come la Regione Emilia-Romagna, già sul finire del 2020, abbia promosso e siglato con 55 firmatari il *Patto per il Lavoro e per il Clima*, che – citiamo testualmente dalla dichiarazione dell'assessore Vincenzo Colla – “affianca al ‘Lavoro’ la parola ‘Clima’ perché non c'è sviluppo senza sostenibilità ambientale, economica e sociale”.¹⁰

Carpi, vista come città-distretto, deve continuamente sforzarsi di rimanere inserita in queste dinamiche. La base manifatturiera resta significativa. Se, infatti, nella media regionale l'industria in senso stretto (per usare la definizione formale dei settori economici di fonte ISTAT) ha un'incidenza sul totale pari a circa il 10% per le unità locali (44.000 su 400.000) e al 25% per gli addetti (500.000 su 2 milioni), nel Comune di Carpi la prima percentuale sale al 16-17% e la seconda al 34-35%. Ripartendo da qui,

⁹ Per l'ampia ricerca sulla “Metamorfosi” che da anni porto avanti all'Università di Parma, rinvio a Mosconi (2012, 2015a) e agli editoriali pubblicati sia sul *Corriere di Bologna* (dorso cittadino del *Corriere della Sera*), sia su *L'Economia del Corriere della Sera*.

¹⁰ Cfr. Regione Emilia-Romagna, *Nuovo Patto per il Lavoro e per il Clima: l'Emilia-Romagna unita per rilancio e sviluppo fondati su sostenibilità ambientale, economica e sociale*, Bologna, 15 dicembre (<https://www.regione.emilia-romagna.it/notizie/2020/dicembre/nuovo-patto-per-il-lavoro-e-per-il-clima>). Il Patto guarda al 2030, esplicitamente “in linea con l'orizzonte e gli obiettivi fissati dall'Agenda delle Nazioni Unite e dell'Unione europea”. Fra i firmatari, la Provincia di Modena e l'Università di Modena e Reggio Emilia.

la città-distretto deve compiere, oggi come mai in passato, uno sforzo in più alzando continuamente l'asticella. Emergono così le impegnative sfide – tutte fra loro collegate – dell'aumento della quota di export, della transizione ecologica e digitale, dell'aumento delle dimensioni d'impresa, della ricostituzione della filiera. La storia non finisce qui. Per Carpi, il passaggio vitale deve essere quello da “città-distretto” a “ecosistema della formazione superiore e dell'innovazione”. È maturo questo tempo? È maturo il tempo per compiere le scelte che possano portare a plasmare questo ecosistema? Sono scelte condivise fra la sfera pubblica, la sfera privata e ciò che Raghuram Rajan chiama il “terzo pilastro”? L'autorevole economista della Chicago University nel suo celebre libro (Rajan 2019), infatti, descriveva – già prima della pandemia – le tre colonne portanti della società: lo *Stato* (che qui assume il volto dell'*Ente locale*), i *mercati* (tutte le produzioni del *Made in Italy* sono concorrenziali) e – fatto importantissimo – la *comunità in cui viviamo* (il *terzo pilastro*, appunto).

Giunti a questo punto, le nostre domande possono essere ridotte a una: per una città-distretto – meglio, per una comunità – c'è qualcosa di più nobile che investire sui giovani e sui loro talenti? Investire qui e ora, in un territorio e in un tempo segnato da profondi sommovimenti sociali ed economici. L'industria della moda dovrà necessariamente cambiare, e non solo nel segmento del lusso. È ragionevole pensare che quelle persuasioni influenzeranno – strada facendo – un po' tutta l'industria della moda, e certamente molti dei segmenti tipici dell'industria del tessile-abbigliamento emiliano-romagnolo e modenese. La città-distretto di Carpi, grazie al saper fare diffuso fra i suoi imprenditori, manager e lavoratori, e in virtù della lunga tradizione di impegno in campo civile e sociale dei suoi cittadini, è nella giusta posizione per non farsi trovare impreparata. A una condizione, però: che sappia aprirsi alle nuove idee che circolano nella cultura, nella scienza, nell'economia, nella società.

[Articolo ricevuto il 30 Agosto 2021 – accettato il 10 Ottobre 2021]

Bibliografia

Banca d'Italia

2018 'Productivity growth in Italy: a tale of a slow-motion change', in M. Bugamelli (a cura di), *Bank of Italy Occasional Paper*, 422.

2020 'L'economia dell'Emilia-Romagna', *Economie Regionali*, 8, Giugno.

Brusco, S.

1982 'The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration', *Cambridge Journal of Economics*, 6, 2, pp. 167-184.

Centro Studi Confindustria

2020 'Innovazione e resilienza: i percorsi dell'industria italiana nel mondo che cambia', *Scenari industriali*, Novembre.

Ciapetti, L. e F. Mosconi

2020 *Reggio Emilia, il territorio della "meccanica intelligente". L'evoluzione del distretto meccatronico al tempo di Industria 4.0*, Bologna, Il Mulino.

ISP

2020a *Monitor dei distretti dell'Emilia-Romagna aprile*, Milano, Intesa San Paolo.

2020b *Monitor dei distretti dell'Emilia-Romagna ottobre*, Milano, Intesa San Paolo.

ISTAT

2015 *I distretti industriali 2011. 9° Censimento dell'industria e dei servizi*, Roma, Febbraio.

2020 *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, 30, Marzo.

Krugman, P.

1991 *Geography and Trade*, Boston, MIT Press.

McKinsey & Co.

2020 'The State of Fashion', *The Business of Fashion*, Mc Kinsey & Company, December.

Mediobanca-Unioncamere

2020 *Le medie imprese industriali italiane*, Milano-Roma, Ottobre.

Mosconi, F.

2012 *La metamorfosi del "Modello emiliano". L'Emilia-Romagna e i distretti industriali che cambiano*, Bologna, Il Mulino.

2015a 'Che ne è del modello emiliano?', *il Mulino*, 1, Gennaio-Febbraio, pp. 105-115.

2015b *The New European Industrial Policy. Global competitiveness and the manufacturing renaissance*, Abingdon-New York, Routledge.

2019 'Tessendo la tela della nuova politica industriale europea. Il caso di Italia, Germania, Francia', *L'Industria. Rivista di economia e politica industriale*, 4, pp. 611-632.

2020 'Prefazione. Territori, manifattura, resilienza', in F. Zovico, *Le nuove geografie del PIL*, Milano, Egea.

Mosconi, F. e F. Montella

2017 *Dal garage al distretto. Il biomedicale mirandolese. Storia, evoluzione, prospettive*, Bologna, Il Mulino.

Moussanet, M. e L. Paolazzi

1992 *Gioielli, bambole, coltelli. Il viaggio de "Il Sole 24 Ore" nei distretti produttivi italiani*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri.

Plateroti, A.

1992 *Carpi, maglie in formato mignon*, in M. Moussanet, e L. Paolazzi, *Gioielli, bambole, coltelli. Il viaggio de "Il Sole 24 Ore" nei distretti produttivi italiani*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri.

Porter, M. E.

1990 *The Competitive Advantage of Nations*, London, MacMillan.

Prodi, R.

1966 *Modello di sviluppo di un settore in rapida crescita: l'industria della ceramica per l'edilizia*, Milano, Franco Angeli.

R&I

2018 *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 12^a edizione, Comune di Carpi.

Rodrik, D.

2007 *One Economics, Many Recipes. Globalization, Institutions and Economic Growth*, Princeton (NJ), Princeton University Press.

Unioncamere Emilia-Romagna

2020 *Economia in Emilia-Romagna: analisi congiunturale e prospettive*, Bologna (presentazione del 21 Dicembre).

Visco, I.

2014 *Investire in conoscenza. Crescita economica e competenze per il XXI secolo*, Bologna, Il Mulino.

Zovico, F.

2020 *Le nuove geografie del PIL. Come sono cambiati imprese, territori, politica e rappresentanza*, Milano, Egea.

About the Author

Franco Mosconi is Full Professor and Jean Monnet Chair of Economics and Industrial Policy at University of Parma – Italy. Among his recent books there are: *La metamorfosi del “Modello emiliano”. L’Emilia-Romagna e i distretti industriali che cambiano*, Bologna, Il Mulino, 2012; *Dal garage al distretto. Il biomedicale mirandolese. Storia, evoluzione, prospettive*, Bologna, Il Mulino, 2017 (ed. with F. Montella); *The New European Industrial Policy. Global Competitiveness and the Manufacturing Renaissance*, London, Routledge, 2015.

FRANCO MOSCONI

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, University of Parma, Via J. Kennedy, 6 Parma, 43125, Italy

e-mail: franco.mosconi@unipr.it