

Il distretto di Biella.

Strategie aziendali e politiche territoriali per la valorizzazione della produzione tessile-laniera

Summary: BIELLA WOOL DISTRICT: FIRM STRATEGIES AND LOCAL POLICIES SUPPORTING TEXTILE PRODUCTION

The global restructuring of industrial production poses main challenges affecting both firms and their local productive system, transforming it. The analysis of the Biella wool district of SMEs provides hint of the emerging of a new type localization factors, barely diverse from "classical" district economies based on agglomeration/specialization, supporting local textile firms in the global value chain: district image, local governance, international attractiveness, inter-sector innovation.

Keywords: Global Value Chain, Industrial District, Textile, Industry.

1. Introduzione¹

Uno degli effetti più evidenti della globalizzazione consiste nella riorganizzazione della produzione manifatturiera mondiale su *reti lunghe*, transnazionali, che collegano luoghi anche remoti del pianeta, connotati da specifici vantaggi localizzativi.

Questo processo presuppone la capacità dell'impresa – in questo senso più che mai *organismo reticolare complesso* – di gestire flussi crescenti di beni e informazioni tra le unità in cui è frammentato il ciclo produttivo. Inoltre, esso determina un "allungamento" nella *catena del valore*² del prodotto industriale, la cui estensione varia da prodotto a prodotto e può essere pensata come il risultato del trade-off tra le attività che le imprese scelgono di mantenere al loro interno e quelle affidate in *outsourcing* o de-localizzate³.

A livello di sistemi locali e, in modo particolare, di *distretti industriali*⁴, si realizza così una "doppia" *sfida competitiva*:

a) per le imprese. Spinta a introdurre innovazioni di tipo *organizzativo* e *produttivo*⁵, che sono tanto più "difficili" quanto più le imprese sono le "tipiche" PMI distrettuali (molto specializzate, a conduzione familiare e radicate nel tessuto locale)⁶.

b) per il distretto. Il distretto come *attore collettivo* è sollecitato a ripensare il proprio *modello di sviluppo* alla luce di una doppia esigenza: sostenere gli attori locali sui mercati internazionali e rafforzarne al contempo la *coesione*⁷.

Nel loro complesso, però, le iniziative risposte alla globalizzazione adottate dalle imprese in

maniera singola o collettiva (dal cambiamento istituzionale, all'avanzamento tecnologico; dalla diversificazione industriale, alla ristrutturazione spaziale⁸) rischiano di stravolgere uno dei tratti distintivi del distretto industriale (agglomerazione, specializzazione e auto-contenimento della filiera). Il distretto diventa allora qualcosa di diverso, non ancora ben chiaro nelle funzioni e nell'organizzazione spaziale.

Di qui l'interesse ad analizzare – attraverso i risultati delle interviste realizzate, tra il 2007 e il 2009, con gli attori del territorio⁹ – il modo in cui il *distretto industriale di Biella* si posiziona nella catena globale del valore dell'industria tessile-laniera.

2. Il distretto laniero di Biella

Il distretto di Biella è uno dei più antichi e noti tra i distretti manifatturieri del *Made in Italy*. Il territorio del distretto coincide in buona parte con la Provincia di Biella. Raccoglie al proprio interno circa 190.000 abitanti (distribuiti su 82 comuni), di cui circa 13.000 (dato UIB/CCIAA) sono gli occupati in imprese del tessile-abbigliamento, settore di specializzazione del distretto. Quasi il 90% delle imprese tessili del distretto è di dimensioni piccole (meno di cento dipendenti) e circa il 50% del fatturato realizzato è dovuto all'esportazione.

Più specificatamente, la specializzazione biellese riguarda la produzione e lavorazione di filati di lana (pettinatura, cardatura, tintoria e finissaggio) per la produzione di tessuti e capi di abbigliamento in lana e altri filati pregiati (cachemire, alpaca,



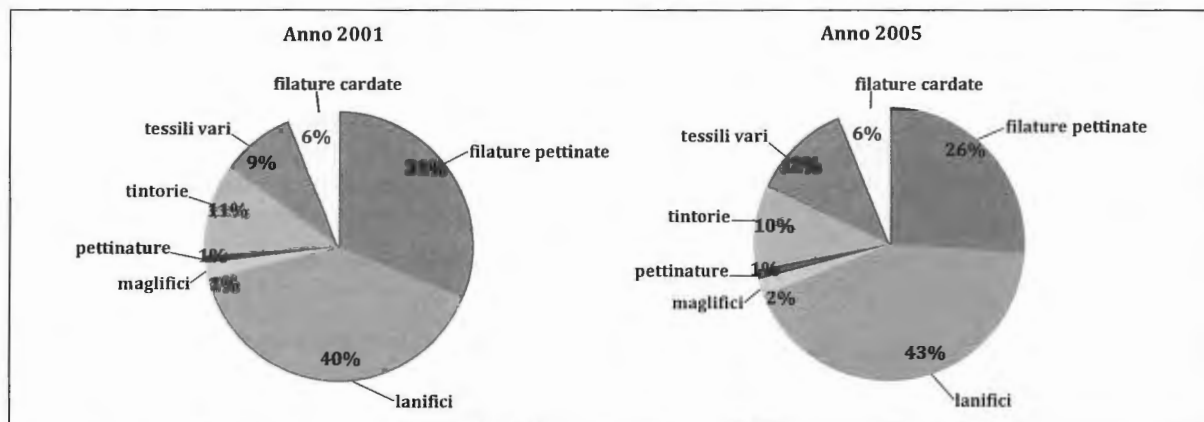


Fig. 1. Composizione del valore aggiunto dell'industria tessile biellese, per settori (2001; 2005).
Fonte: elaborazione su dati Istat.

mohair). Certamente, anche altre fibre di origine naturale (cotone) e non (poliestere, acrilico e nylon) hanno trovato negli anni lavorazione nel distretto, ma con un peso inferiore nella composizione del valore aggiunto tessile.

Un altro comparto importante del distretto è la produzione di macchinari e impianti per il tessile (meccanotessile), con circa 1.600 occupati (in circa 100 imprese) e un fatturato di oltre 300 milioni di euro (per il 50% generati dall'*export*).

Il momento di maggiore sviluppo del distretto è negli anni settanta. Con gli anni ottanta-novanta si passa a una situazione di ristagno economico, crescente competizione e integrazione dei mercati su scala globale (con una concentrazione della produzione mondiale in pochi Paesi a basso costo del lavoro). Questo determina difficoltà crescenti per le imprese del distretto e, in particolare, per quelle dalle dimensioni più ridotte, legate a modelli di gestione tradizionali e di stampo familiare. Al contrario, le imprese di medie dimensioni, già leader nei mercati internazionali, riescono a reagire con più prontezza e ad adattarsi alle mutate condizioni del settore, non senza intraprendere adeguate (spesso dolorose) ristrutturazioni interne.

Il distretto entra in crisi nei primi anni del 2000, inoltrandosi in un cammino di progressivo ridimensionamento e ristrutturazione che si protrae fino ai giorni nostri, colpendo quasi tutti i rami di specializzazione tessile del distretto.

Tra il 2002 e il 2008 il numero di imprese del tessile - abbigliamento passa da 1.668 a 1.280, pari a -23,3% (Tab. I). A scomparire sono in particolare i maglifici (-36,4%), seguiti dalle filature (-30%) e dalle tessiture (-25,9%). Mentre hanno segno positivo i finissaggi (+52,6%) e altri tessili (+21,8%).

Tab. I. Settore tessile abbigliamento: imprese registrate (2002-2008).

Ramo d'Attività	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Filature	883	841	794	767	746	667
Tessiture	367	356	341	325	318	292
Finissaggi (a)	78	80	117	117	116	118
Maglifici	140	142	116	110	104	92
Altri tessili	55	57	62	67	70	72
Abbigliamento (b)	145	145	128	124	123	117
TOTALE	1.668	1.621	1.558	1.510	1.477	1.358

Fonte: C.C.I.A.A. Biella e U.I. Biellese (2009, p. 50)¹⁰

Il risultato è una trasformazione quantitativa e qualitativa del distretto: filature e finissaggi, in particolare, non solo perdono nel periodo considerato cinque punti percentuali sul totale delle imprese tessili biellesi, ma sono anche soggetti a un forte calo nella capacità di export.

Ciò nondimeno, il tessile - abbigliamento continua a essere il principale settore produttivo del

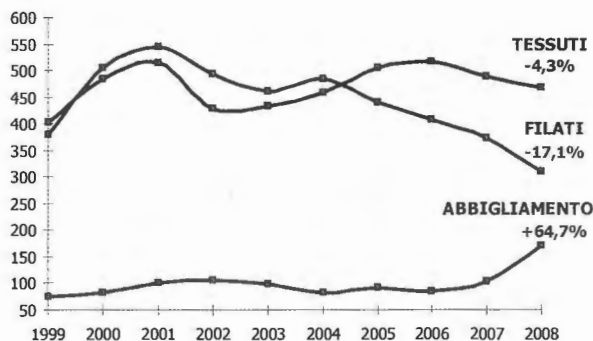


Fig. 2. Export di tessuti - filati - articoli di abbigliamento (1999-2008)

Fonte: C.C.I.A.A. Biella e U.I. Biellese (2009, p. 104)¹¹

biellese, con oltre il 40% della produzione tessile destinata all'esportazione e prodotti di tessitura, filatura e abbigliamento che raggiungono oltre 100 Paesi nel mondo.

L'abbigliamento in particolare sembra negli ultimi anni aver finalmente invertito da qualche anno il trend negativo iniziato con 1999.

3. Le strategie delle imprese tessili

Dalle risposte fornite dagli attori del territorio si constata che il processo di ristrutturazione intrapreso dalle imprese del distretto di Biella sia passato principalmente attraverso scelte di delocalizzazione produttiva, determinate per lo più dall'esigenza di penetrare i nuovi mercati emergenti e "seguire" i clienti principali. Mantengono invece nel distretto tutte le fasi della produzione le imprese leader, ovvero imprese medie che, attraverso investimenti e ristrutturazioni interne, hanno mantenuto la propria posizione nei mercati internazionali.

Per il resto, fusioni e acquisizioni sono rare¹² e concentrate in genere nelle fasi a valle del processo industriale (nobilitazione e confezione, pubblicità e commercializzazione). Poco numerosi sono anche i casi di sostituzione della manodopera con immigrazione straniera. Tra le ragioni, il fatto che la produzione tessile svolta (rimasta) a Biella è una produzione di alta qualità, che si avvale di competenze molto qualificate, ancora poco diffuse tra i lavoratori stranieri.

Sono al contrario numerose le imprese che dichiarano di aver intrapreso strategie di:

- *avanzamento tecnologico e organizzativo*. Rivolto, da un lato, a aumentare il contenuto tecnologico e innovativo dei prodotti realizzati e/o rendere la produzione più automatizzata (in modo da ridurre i costi di produzione, aumentandone al contempo velocità, flessibilità e produttività). Dall'altro lato, a garantire la qualità e salubrità dei prodotti tessili (progetti di tracciabilità e certificazione);
- *diversificazione di prodotti e clienti*. Si tratta non solo di diversificare i prodotti (sempre più personalizzati sulla base delle richieste dei clienti), quanto le loro applicazioni, anche al di fuori dell'ambito produttivo tessile (integrazione e ibridazione tran-settoriale);
- *branding*. Soprattutto da parte delle imprese più "rinomate" o leader si avverte l'esigenza di legare maggiormente il prodotto all'immagine dell'imprenditore-creatore (o della famiglia proprietaria dell'impresa), quale garanzia di

qualità, ricercatezza, serietà della tradizione tessile biellese.

Questi risultati trovano conferma in una recente analisi sul fabbisogno di competenze delle imprese tessili biellesi (e vercellesi), avviata dalla Regione Piemonte e dalle amministrazioni provinciali¹³.

4. Le politiche territoriali per il tessile

Si considerano qui le politiche che il distretto come *soggetto collettivo* elabora per favorire il proprio inserimento nella catena globale del valore del tessile abbigliamento. In particolare, si considerano sia le dinamiche di distretto, sia gli strumenti formali di governo del territorio (piani, progetti e iniziative di vario tipo).

Con riferimento al primo tipo, dinamiche (risposte strategiche) che si colgono a livello di filiera sono le seguenti:

- *avanzamento tecnologico*, attraverso la spinta di istanze diverse ("culture"): produttiva, sociale, emotiva, "della salute"; ma anche investimenti nella motivazione e formazione delle risorse umane;
- *diversificazione industriale*. Si assiste a una progressiva diversificazione (pluri-specializzazione) e terziarizzazione (turismo) della base produttiva;
- *ristrutturazione spaziale*. Per effetto delle acquisizioni in ingresso e in uscita il distretto può essere sempre più descritto nei termini di nodo di una rete globale più che come sistema autocontenuto di relazioni produttive specializzate;
- *cambiamenti organizzativi*. Nonostante la progressiva disintegrazione del distretto, la permanenza a Biella di alcuni grandi nomi del *Made in Italy* (Cerruti 1881, Colombo, Ermenegildo Zegna, Loro Piana, Piacenza ecc.), mantiene l'immagine esterna del distretto, quale ambito di produzione di capi e tessuti di qualità.

Tuttavia, soprattutto all'inizio, il distretto dimostra un elevato livello di resilienza: la densa rete locale di relazioni personali e economiche tra gli attori del distretto e l'alto valore tributato alla tradizione generano una forte inerzia, che osteggia il cambiamento e l'apertura (effetto *lock-in*). Con i primi anni del 2000, tuttavia, la filiera biellese perde molti dei propri nodi e legami, indebolendosi: l'integrazione verticale delle imprese leader più specializzate, la personalizzazione dell'impresa con l'imprenditore-creatore e la progressiva di-



versificazione dell'economia locale, in particolare, allentano i legami di filiera localizzati, rendendo "obsoleto" il modello di sviluppo distrettuale incentrato sul binomio "localismo e specializzazione". Allora, paradossalmente, il distretto diviene capace di evolvere in risposta alle sollecitazioni esterne e ripensare in modo proattivo il proprio modello di sviluppo. Indizi in questo sono le numerose iniziative che si sono attivate negli ultimi anni per sostenere la produzione tessile e laniera biellese. Si assiste, in pratica, a un processo di cambiamento istituzionale del distretto, che, pur mantenendo la sua immagine internazionale, risulta molto diverso per carattere e dinamiche industriali.

Con riferimento al secondo tipo di politiche, una misura regionale destinata a giocare un ruolo importante nel riposizionamento competitivo del distretto è quella del *Polo per l'innovazione tessile* che la Regione ha istituito a Biella, per la formulazione e il coordinamento di progetti innovativi da parte delle imprese tessili¹⁴. Ma più in generale si riscontra il tentativo di sostenere la produzione tessile attraverso più strumenti di intervento disponibili a livello regionale (POR - FESR, LR 34/2004, LR 4/2006, Progetti di Cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale).

A livello provinciale, un'esperienza significativa è quella del *Programma Territoriale Integrato* (PTI) "Biella Laboratorio Tessile", risultato vincente (primo posto nelle graduatorie per il finanziamento regionale) della collaborazione tra Comune e Provincia di Biella, Comunità Montane, alcuni importanti centri della pianura e i principali attori pubblici e privati del territorio. A questa si aggiungono iniziative promosse dagli enti camerali e unioni industriali locali, tra cui:

- *Tessile e salute*. Iniziativa finalizzata a sviluppare tecniche innovative di lavorazione delle materie tessili, che ne garantiscano la salubrità, e nuovi sistemi per la tracciabilità dei tessuti naturali¹⁵.
- *Osservatorio normativo sul tessile*. Newsletter bimestrale dedicata alla normativa comunitaria e internazionale rilevante per i settori del tessile e dell'abbigliamento¹⁶.
- *Biella Produces*. Progetto, promosso dal Comitato di Distretto, per rafforzare la filiera tessile e meccanotessile e attrarre risorse esterne (imprese, capitali, lavoratori)¹⁷.
- *Biella The Art of Excellence*. Il progetto, voluto dall'Unione Industriale Biellese, ha lo scopo di valorizzare e far conoscere il distretto e l'elevata qualità dei suoi prodotti. L'obiettivo è sostenere il sistema industriale identificandolo (attraver-

so iniziative di comunicazione e la costruzione di un marchio collettivo) con la cultura del territorio che lo esprime¹⁸.

- *Navaltex*. Progetto, supportato anche da finanziamenti pubblici regionali, per sviluppare una agenda strategica di innovazione comune ai settori del tessile piemontese (rappresentato dall'Unione Industriali di Biella) e del settore nautico coordinato dal R.I.Na. - Registro Italiano Navale dell'industria nautica.

Infine, si ricorda l'importante apporto del sistema della formazione superiore (attraverso per esempio il Polo Formativo Tessile¹⁹) e universitaria (corso di Ingegneria Tessile del Politecnico di Torino) nell'incrementare l'apertura e la competenza tecnologica del distretto²⁰.

Conclusioni

Dall'analisi condotta sul caso di Biella, si sostiene l'ipotesi che, all'indebolirsi delle tradizionali economie distrettuali, basate sulla riduzione dei costi di transazione e sulla circolazione delle conoscenze che facilitano l'innovazione, si realizzino a livello del distretto tessile-laniero *nuovi vantaggi localizzativi*, che consentono alle imprese ivi localizzate di posizionarsi con successo nelle catene globali del valore. Questi sono, in estrema sintesi: i) l'immagine esterna del distretto; ii) l'attrattività internazionale (imprese e studenti); iii) la capacità di coalizione e progetto degli attori del territorio; iv) l'esistenza di condizioni favorevoli per processi di integrazione e ibridazione intrasettoriali, che possono avvenire all'interno del medesimo ambito produttivo (tessile e macchinari per il tessile), tra sotto-ambiti (laniero e tessuti speciali) e tra ambiti differenti (tessuti per mezzi speciali, es: navi, aerei, moduli aerospaziali).

I nuovi vantaggi localizzativi individuati per il distretto biellese sono, in parte, l'esito delle nuove strategie di produzione, commercializzazione e pubblicità operate dalle stesse imprese distrettuali. In parte, dipendono da una crescente capacità del sistema di "fare squadra", sviluppando (soprattutto negli ultimi anni, a seguito dell'indebolirsi degli effetti di *lock-in* che connotavano la rete degli attori locali), visioni condivise di territorio e affermando le proprie esigenze anche alle scale superiori di governo (regionale e, in misura minore, nazionale). Nello stesso tempo, però, l'analisi individua nel progressivo indebolirsi dei legami tra le imprese leader del settore e i fornitori locali, un segnale di pericolo per la coesione del

distretto: nel momento in cui si indeboliscono questi legami incentrati sulla fornitura, si allenta inesorabilmente anche l'insieme di relazioni non economiche che lega il sistema produttivo al suo territorio, favorendo così (in assenza di politiche *ad hoc*) il progressivo sradicamento di queste attività produttive dai territori del Biellese.

Note

¹ L'articolo scaturisce da un approfondimento delle dinamiche industriali dei distretti tessili di Biella e Gattinara-Borgosesia condotto con Alessandro Siviero. I risultati maturati con riferimento al caso di Biella sono trattati in questo articolo. Mentre per quelli su Borgosesia si rimanda all'articolo di Siviero in questo stesso volume.

² G. Gereffi et al., *Commodity Chains and Global Capitalism*, (Westport, Praeger, 1994).

³ M. Mazzanti, S. Montresor, *Outsourcing, Delocalization and Firm Organization: Transaction Costs vs. Industrial Relations in a Local Production System of Emilia-Romagna*, DRUID Working Paper, 8 (2008), <<http://www3.druid.dk/wp/20080008.pdf>>.

⁴ G. Dei Ottati, "Social Concertation and Local Development: The Case of Industrial Districts", *European Planning Studies*, 10 (2002), 4, pp. 449-466.

⁵ J. Humphrey, H. Schmitz, "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?", *Regional Studies*, 36 (2002), 9, pp. 1017-1027. N.M. Coe et al., "Globalizing Regional Development: a Global Production Networks Perspective", *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29 (2004), pp. 468-484.

⁶ Hadjimichalis (2006) identifica tre processi di ristrutturazione industriale delle PMI: i) fusioni e acquisizioni a formare imprese verticalmente integrate; ii) delocalizzazione produttiva in paesi a basso costo; iii) sostituzione della manodopera domestica con immigrazione straniera. C. Hadjimichalis, *The End of Third Italy as we Knew It?*, *Antipode*, 37 (2006), pp. 82-106.

⁷ L'aumentata competizione genera delle spinte centripete che favoriscono l'insorgere di tensioni e conflitti, indebolendo il sistema di relazioni tra gli attori locali. D. Fornahl, T. Brenner, a cura di, *Cooperation, Networks and Institutions in Regional Innovation Systems*, (Londra, Edward Elgar, 2003).

⁸ F.D. Moccia, D. De Leo, a cura di, *Riterritorializzare i distretti. Bilanci e prospettive della pianificazione distrettuale* (Milano, Franco Angeli, 2007).

⁹ Interviste funzionali allo sviluppo di: i) indagini "sul campo" e studi; ii) relazioni di laurea per il Corso in Economia e Gestione delle imprese di Biella, nelle materie: Geografia Economica (relatore: Rota) e Strategie d'Impresa (relatore: Siviero).

¹⁰ C.C.I.A.A. Biella, U.I. Biellese, *Economia biellese 2008*, (Biella, 2009), <www.bi.camcom.it>

¹¹ C.C.I.A.A. Biella, U.I. Biellese, *Economia biellese 2008*, (Biella, 2009), <www.bi.camcom.it>

¹² Piuttosto, avviene che pezzi del tessuto locale, che vivono una situazione di difficoltà, siano acquistati da gruppi esteri.

¹³ Si fa riferimento all'indagine condotta all'interno del Progetto *Rete Indagine Fabbisogni* (RIF) per la definizione di percorsi scolastici e di formazione professionale. L'indagine, estesa ai territori delle province di Biella e di Vercelli, prende in esame le caratteristiche e il tipo di competenze necessarie alle imprese della filiera tessile (meccanotessile escluso).

¹⁴ Regione Piemonte, "Documento Unitario di Programmazione (DUP)" (Torino, Assessorato Programmazione, Politiche Territoriali ed Edilizia Direzione Programmazione strategica, Politiche Territoriali ed Edilizia, 2008).

¹⁵ <www.tessileesalute.it>. Su questo stesso tema, gli amministratori locali si aspettano a breve l'insediamento a Biella dell'Autorità nazionale per il controllo e la garanzia della salubrità dei tessuti.

¹⁶ <www.cittastudi.org>

¹⁷ <www.biellaproduces.it>

¹⁸ <www.biellatheartofexcellence.com>

¹⁹ <www.poloformativotessile.org>

²⁰ Contributo però oggi seriamente minacciato dai tagli nei fondi per l'Università, che rendono necessarie strategie di razionalizzazione e accentramento (prevista chiusura dei corsi di laurea nelle sedi decentrate del Politecnico).

