



CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI VARESE

Rapporto sull'economia della provincia di Varese

**Ricerca condotta dalla
Università Carlo Cattaneo – LIUC**

LA RISTRUTTURAZIONE DEL TESSILE IN PROVINCIA DI VARESE

Andrea Forti

(Istituto per la Ricerca Sociale)

giugno 1998

MONOGRAFIA 3

CAPITOLO 2

**LA RISTRUTTURAZIONE DEL TESSILE IN PROVINCIA DI
VARESE**

Andrea Forti

Istituto per la Ricerca Sociale

Giugno 1998

INDICE

ABSTRACT	3
1 - VARESE: PUNTO FORTE DI UNA REGIONE TESSILE	4
2 - UN SETTORE IN CRISI STRUTTURALE: L'EVIDENZA	4
3 - LA NATURA DELLA CRISI.....	6
4 - ESITI E PARTICOLARITÀ DELLA RIORGANIZZAZIONE TESSILE IN PROVINCIA DI VARESE.	7
5 - CENNI SUL RUOLO DEGLI ATTORI LOCALI	8
6 - SOMMARIO DELLE PRINCIPALI CONCLUSIONI	10
APPENDICE 1 - MAGNOLIA	13
APPENDICE 2 - COTONIFICIO BONOMI	17

Abstract

Varese shows a strong specialisation in textiles vis-à-vis the rest of Lombardia; cotton spinning, weaving and finishing are between the province's crucial industries. As manufacturing accounts for more than a half of jobs in the province, problems affecting the textile industry have a strong social impact. During the last 25 years, the Varese's textile industry has been facing a problem of excess capacity due to: stagnating demand in quantitative terms; increased demand for differentiated products (leading to a dramatic fall in the average size of production runs); entry of low-wage new competitors and (the indirect impact of) international delocalisation of the clothing industry. Firms undertook a huge restructuring process, aimed at: increase flexibility (through reduced plant's size and increased local outsourcing); increase productivity (through adoption of updated weaving machines and new information technologies); reduce labour costs (through partial delocalisation abroad); exploiting market niches (mainly, textiles for industrial uses). The restructuring process allowed Varese's producers to keep most of their export shares, through a strong employment reduction. The process isn't finished yet, as shown by continuous decline in firms and employment. Labour market policies were helpful in making the process socially painless, while the impact of other industrial policy instruments at the local level is less clearcut.

1 -Varese: punto forte di una regione tessile

Il settore tessile a Varese rappresentava, all'inizio del 1994, il 20,5 per cento degli addetti (in Lombardia: 10,2) e il 17,2 per cento delle unità locali (in Lombardia: 7,3) dell'intera industria manifatturiera. Per l'abbigliamento, le corrispondenti cifre sono 5,8 per cento degli addetti (in Lombardia: 5,2) e 9,7 per cento delle unità locali (in Lombardia: 7,2). La dimensione media delle imprese e delle unità locali è allineata su quella regionale (Tavola 1).

Se l'intera regione è dunque caratterizzata da un'accentuata specializzazione tessile, più che nell'abbigliamento, rispetto al resto dell'Italia, la provincia di Varese è una delle zone in cui il settore tessile è ancora più robustamente insediato (Tavole 1 e 4).

Per avere un'idea più precisa della rilevanza del settore in esame per il tessuto produttivo locale, va considerato che per la provincia di Varese la quota dell'industria manifatturiera sul totale degli addetti è del 55,5 per cento, al di sopra della media regionale (44,4 per cento)¹.

La specializzazione tradizionale della provincia è nella tessitura cotoniera, incluse le operazioni di nobilitazione (Tavola 2); gli insediamenti produttivi del comparto sono per la precisione localizzati su di un'area, l'Asse Sempione, che include, oltre a diversi comuni varesini, anche una porzione della provincia di Milano, e che risulta oggi inclusa nel Distretto n.01².

2 - Un settore in crisi strutturale: l'evidenza

Se dalla fotografia "statica" della situazione si passa ad esaminare le tendenze in atto nel recente passato, si colgono immediatamente e senza difficoltà i segnali di un

¹ L'industria manifatturiera pesa più della media, in termini di addetti, anche nelle provincie di Lecco, Como, Bergamo e Brescia.

² Ai sensi della legge n.317/91, il territorio della Lombardia è interessato da 21 distretti industriali, individuati in quanto aggregati di comuni in base all'autocontenimento dei mercati locali del lavoro (elevata percentuale di residenti per cui il tragitto abitazione-lavoro non oltrepassa una data soglia), alla concentrazione geografica e rilevanza occupazionale delle piccole e medie imprese, alla specializzazione merceologica del sistema produttivo.

ridimensionamento dell'insediamento produttivo tessile nell'area che non sembra essersi ancora esaurito.

L'arco di tempo più recente che le statistiche regionali più aggiornate consentono di esaminare agevolmente (ma purtroppo non tempestivamente: dal 1981 all'inizio del 1994), mostra infatti con sufficiente chiarezza quanto segue:

– *nel tessile si registrano perdite occupazionali più pesanti che altrove per un comparto che pesa più che altrove sull'occupazione totale.* Il comparto tessile ha infatti perso sia addetti che unità locali lungo l'intero periodo dal 1981 al 1994 (Tavola 3). Nello stesso periodo, lo stesso fenomeno ha avuto luogo nell'intera Lombardia, ma con minore intensità per quanto riguarda gli addetti. Ne risulta che l'indice di specializzazione di Varese rispetto alla Lombardia (Tavola 4), nel tessile, è leggermente diminuito se calcolato in base agli addetti mentre è rimasto sostanzialmente invariato se calcolato invece in base alle unità locali. Si noti che l'occupazione agricola e industriale è diminuita nello stesso periodo in tutta la regione (se si eccettua il settore delle costruzioni), ma con minore intensità. In definitiva, la ristrutturazione tessile nel Varesotto ha quindi avuto conseguenze sull'occupazione settoriale più rilevanti che nel resto della regione, e, dato il forte peso del settore nell'occupazione totale, ha determinato una perdita di posti di lavoro di dimensioni proporzionalmente più ampie;

– *crescono gli addetti delle piccole imprese e le unità locali di media dimensione, si riduce la dimensione media delle imprese.* La perdita ha interessato, in termini di addetti, le classi dimensionali al disopra dei 9 addetti; quanto alle unità locali, sono aumentate di numero solo quelle di medie dimensioni (tra i 10 e i 99 addetti). Nell'insieme, la dimensione media delle imprese tessili sia a Varese che nell'intera Lombardia si riduce, scendendo da 14 a 12 addetti circa (nel Distretto 01, da 13,7 a 11) (Tavola 1);

– *anche l'abbigliamento perde addetti e unità locali, ma meno che altrove.* Anche nel comparto del vestiario la tendenza, del resto nota, è alla riduzione sia degli addetti che delle unità locali (Tavola 3). Qui però la riduzione è stata leggermente meno pronunciata a Varese che nel resto della Lombardia, cosicché l'indice di specializzazione della provincia (Tavola 4) è aumentato comunque lo si voglia calcolare;

– *nell'abbigliamento, dimensioni medie d'impresa stabili o in crescita.* Anche nel vestiario si osservano una diminuzione del peso occupazionale delle classi al disopra dei 10 addetti e un aumento di numerosità delle unità locali di dimensione intermedia (tra 10 e 99 addetti), ma in questo comparto il risultato in termini di dimensioni medie delle unità locali è addirittura un leggero aumento (in provincia di Varese) (Tavola 1) che allinea il valore provinciale a quello regionale.

3 - La natura della crisi

La crisi del comparto tessile in provincia di Varese ha conciso largamente con quella della grande tessitura cotoniera verticalmente integrata tipica del secondo dopoguerra, e va ricondotta all'evoluzione del ciclo di vita del prodotto in questione.

L'origine della crisi, in particolare, va rintracciata nell'andamento della domanda di abbigliamento e quindi di tessuti, reso incerto e imprevedibile sul piano qualitativo, per le oscillazioni del gusto dei consumatori legate alla moda, e in tendenziale contrazione su quello quantitativo, per la crescita delle importazioni provenienti da paesi a basso costo del lavoro. La domanda di tessuti si manifestava sempre più come ordinazione di piccoli lotti di prodotti, al loro interno sempre più differenziati.

Diventava quindi costoso e inefficiente mantenere una cospicua capacità produttiva "verticalmente integrata" all'interno della stessa impresa, mentre diventava preferibile realizzare sostanziali quote di produzione, sia di tessuti grezzi che delle altre fasi di lavorazione contigue, per mezzo del decentramento produttivo.

Al tempo stesso, la necessità di contenere i costi globali del lavoro in un settore pur sempre caratterizzato da un'elevata intensità di lavoro favoriva la diffusione dell'innovazione di processo alla ricerca di aumenti di produttività nella fase della tessitura e di miglioramenti dell'efficienza logistica lungo tratti significativi della filiera.

Il caso del Cotonificio Bonomi, esaminato in Appendice, esemplifica bene la natura dei problemi che le imprese del settore hanno fronteggiato e gli elementi essenziali di una strategia di risposta.

Si apriva così la strada al declino della grande impresa integrata, con la conseguente diminuzione delle dimensioni medie di impresa, e all'aumento del peso occupazionale

delle imprese piccole e medie nel contesto di una riduzione strutturale della capacità del comparto di generare posti di lavoro.

Il fenomeno della riduzione delle dimensioni medie delle imprese è peraltro comune ad altri settori industriali, per ragioni in parte analoghe attinenti alle (non elevate) economie di scala conseguibili da parte di imprese alla ricerca di nicchie produttive differenziate, e alla flessibilità resa possibile dalla diffusione delle nuove tecnologie.

Quando la delocalizzazione internazionale della confezione ha superato una certa soglia, nel corso degli anni Novanta, anche la tessitura ha cominciato a segnalare episodi analoghi, guidata dalla volontà dei produttori di accrescere l'efficienza e l'efficacia logistica del processo attraverso la ricostituzione di porzioni significative della filiera al di là dei confini (che, superando date soglie critiche minime in termini di volumi prodotti, e quindi di standardizzazione, rende conveniente la delocalizzazione).

4 - Esiti e particolarità della riorganizzazione tessile in provincia di Varese

Nel corso degli anni Novanta, la pressione combinata del rapido procedere della delocalizzazione e di alcune fasi congiunturali deboli o negative ha accelerato i processi di riorganizzazione del settore e spiega il ritmo sostenuto delle perdite occupazionali rispetto a quelle occorse nel decennio precedente.

Che questo processo abbia giovato alla competitività del settore tessile e dell'abbigliamento a Varese e nell'intera Lombardia è peraltro documentato dall'andamento delle esportazioni (Tavola 5): nell'ultimo decennio, in un periodo di forte crescita della concorrenza sui mercati internazionali, sia il tessile che l'abbigliamento conservano sostanzialmente la loro quota sulle esportazioni rispettivamente regionali e italiane dei relativi settori³.

Il processo di razionalizzazione del settore, forse rallentato dopo il 1992 dai benefici apportati dall'ultima, consistente svalutazione che la lira ha subito prima dell'avvento della moneta unica, non è probabilmente ancora giunto al termine.

³ Nella composizione settoriale delle esportazioni totali degli aggregati geografici di riferimento, quelle di abbigliamento aumentano leggermente la loro incidenza, mentre quelle tessili la riducono marginalmente.

Sembrano confermarlo sia la perdurante diminuzione della numerosità delle imprese del settore che le informazioni recentemente raccolte attraverso l'indagine Excelsior sui fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese nel biennio 1997-1998, che mostra, per la provincia di Varese e in riferimento ai due comparti del tessile e dell'abbigliamento:

- sul piano quantitativo, un saldo negativo previsto di circa mille addetti. La contrazione dell'occupazione continua dunque inesorabilmente;
- sul piano qualitativo, una composizione per livello di inquadramento delle assunzioni ancora centrata su figure operaie da inserire quindi essenzialmente nell'area della produzione e ai quali, rispetto sia alla media dell'industria che al totale generale delle attività produttive, sono richiesti livelli di istruzione, di conoscenza delle lingue e di alfabetizzazione informatica sensibilmente inferiori. E' invece richiesta, con una frequenza superiore del 10 per cento alla media, una precedente esperienza di lavoro nel settore.

In parte, com'è ovvio, questi risultati riflettono le peculiarità tecnologiche del settore. Sembra comunque che le imprese pianifichino la loro politica del personale in riferimento a moduli "tradizionali" di organizzazione delle loro funzioni interne e concentrandosi sul "nocciolo duro" manifatturiero, in cui il vincolo è rappresentato non già dal livello di istruzione o di formazione del lavoratore ma dal possesso di un'esperienza che gli consenta di conseguire immediatamente un soddisfacente livello di produttività.

5 - Cenni sul ruolo degli attori locali

In definitiva, le linee prevalenti lungo le quali sembra realizzarsi la ristrutturazione del settore tessile nella provincia di Varese, e nel Distretto dell'Asse Sempione, sono: l'aumento della produttività attraverso l'innovazione tecnologica; la delocalizzazione delle attività sufficientemente standardizzate e per cui esisteva un'adeguata massa critica; la ricerca di nicchie di specializzazione che siano in qualche modo meno esposte alla concorrenza internazionale.

Se è banale dire che le imprese sono state protagoniste di questo sforzo (come normalmente dovrebbe essere in un'economia a decisioni decentrate), non è invece

possibile affermare con certezza che le politiche pubbliche, in modo particolare quelle locali, abbiano trovato il modo di affiancarle validamente nel loro cammino.

Tra gli strumenti messi a disposizione dalle politiche pubbliche, le imprese si sono sicuramente servite di quelli più noti e “tradizionali” di governo del mercato del lavoro (cassa integrazione straordinaria, mobilità, contratti di solidarietà), per lo più gestiti in accordo con le organizzazioni sindacali.

Qua e là, sempre in base a specifici accordi fra le parti sociali, sono state tentate politiche attive quali l'*outplacement* (come nel caso Magnolia, illustrato in questo stesso rapporto).

Appare interessante, sotto questo punto di vista, il “Progetto di intervento nel settore tessile nella provincia di Varese”, predisposto dal Centro Servizi Lavoro della Provincia di Varese nel febbraio 1998, volto a mettere in contatto lavoratori rimasti disoccupati in seguito alla cessazione di attività della loro impresa con imprese tessili che manifestano fabbisogni di manodopera in possesso di determinate caratteristiche. L'intervento si baserà sull'analisi parallela delle esigenze delle imprese e delle specifiche abilità del lavoratore, di cui potrebbe tra l'altro segnalare il possesso di esperienza, particolarmente richiesto dalle imprese tessili come sopra ricordato.

Rinviando ad altro capitolo di questo rapporto per un'analisi approfondita sul funzionamento mercato del lavoro, deve ancora essere segnalato che i principali fra gli attori locali, il Centro Tessile Cotoniero (Centrocot) e il Distretto 01, hanno individuato come obiettivo di fondo quello di accrescere la competitività del distretto attraverso (i) la diffusione dell'innovazione tecnologica, proponendosi in particolare di indirizzare gli investimenti delle imprese dell'area verso la produzione dei cd. “tessuti per impieghi tecnici” (sia industriali che di altra natura), (ii) lo sviluppo delle funzioni di marketing, con particolare riferimento ai prodotti innovativi, (iii) il potenziamento delle strutture locali di servizio per le imprese del settore.

Mentre il Centrocot ha operato con successo nei campi di attività corrispondenti alle sue finalità originarie - le prove di laboratorio, la certificazione, la formazione del personale - non sembra possibile esprimere in questa sede un giudizio compiuto sulle politiche di intervento del Distretto 01 perché esse non hanno ancora una storia sufficientemente

lunga da poter offrire sicuri elementi di giudizio.

Secondo uno studio recente⁴, “gli impatti certamente più positivi della legge [istitutiva di interventi a favore dei distretti industriali, ndr] sono invece [piuttosto che nella qualità della progettazione e negli effetti misurabili, ndr] da ricercare sul fronte dei comportamenti concertativi degli attori e dell’incentivazione offerta dalla legge alla cooperazione pubblico-privato e privato-privato nel definire prima e nell’attuare poi un percorso di sviluppo del distretto condiviso”.

Da quanto risulta a chi scrive, dopo una seppur breve esplorazione, l’affermazione è senz’altro da condividere. Va tuttavia aggiunta un’importante qualificazione.

Il dialogo e la concertazione tra gli attori pubblici e privati coinvolti nella gestione delle politiche locali è una condizione *sine qua non* perché gli interventi vengano attivati in base a programmi meditati e godano di quel consenso e di quell’aspettativa positiva senza dei quali si deve dubitare in partenza della loro efficacia.

Si tratta di una condizione necessaria, e però non sufficiente, per il buon esito di quegli interventi. Finché questi ultimi non inizieranno a destinare *ex ante*, cioè già in fase di progettazione, una quota delle risorse disponibili al monitoraggio e alla valutazione della loro efficacia ed efficienza, e finché, come conseguente “costume mentale”, gli attori stessi non si faranno un punto di merito di “aggiustare il tiro” in corso d’opera, allora le probabilità di insuccesso di interventi spesso così complessi, delicati e non rispondenti a ricette “prestabilite” saranno elevatissime, e con esse quelle di non rispondere alle attese delle imprese, della manodopera e della collettività locale e di fare cattivo uso di risorse pubbliche sempre più scarse.

6 - Sommario delle principali conclusioni

Le principali affermazioni emerse nelle scorse pagine si possono così riepilogare:

- se la Lombardia è più specializzata nel tessile dell’Italia intera, Varese lo è più della Lombardia. Anche l’abbigliamento è comunque ben presente;

⁴ “Cooperare per competere: le politiche regionali per la competitività dei distretti industriali”, Ricerca commissionata dalla Regione Lombardia e realizzata da: Università “L. Bocconi” - Certet, Milano, novembre 1997.

- per avere un'idea dell'incidenza anche “sociale” del settore: gli addetti manifatturieri sono il 55% degli occupati (media regionale: 44%). La crisi tessile ha quindi un impatto ben superiore che altrove;
- la crisi tessile è crisi strutturale della vecchia (grande) tessitura cotoniera verticalmente integrata e nasce dall'evoluzione del ciclo di vita del prodotto (giunto alla maturità). In particolare, la crisi è dovuta a (1) stagnazione quantitativa della domanda (di tessuti per abbigliamento, che è la destinazione principale), (2) sua estrema differenziazione qualitativa (la differenziazione è un'arma competitiva, ma quando tutti la spingono al massimo, con l'amplificazione di una distribuzione frammentata, la dimensione dei lotti produttivi cala inesorabilmente), (3) concorrenza estera (l'innovazione tecnologica è più veloce e diffusa che nell'abbigliamento, ma è pur sempre un comparto *labour intensive*);
- non conveniva quindi mantenere grandi unità produttive verticalmente integrate. La risposta alla crisi è stata una combinazione (in dosi variabili da un'impresa all'altra) di (1) riduzione delle dimensioni medie delle unità produttive, alla ricerca di maggiore flessibilità, (2) aumenti di produttività, con accelerazione dell'innovazione di processo (telai sempre più veloci), per ridurre il Clup, (3) delocalizzazione (quando ha oltrepassato una certa soglia nell'abbigliamento, il tessile gli è andato dietro, con vantaggi sia in termini di costo del lavoro che logistici, dovuti alla ricostruzione di intere porzioni della filiera all'estero), (4) ricerca di nicchie di specializzazione (innovazione di prodotto), in particolare nei cd. tessuti tecnici (quelli per uso industriale), (5) disinvestimento (massiccio);
- le perdite occupazionali sono continuate lungo tutti i Novanta con ritmo più sostenuto che nel resto dell'industria. Qualche risultato la ristrutturazione lo ha avuto, se la quota delle esportazioni lombarde sul totale nazionale del tessile-abbigliamento è stata sostanzialmente conservata;
- la ristrutturazione non sembra ancora conclusa. L'indagine Excelsior per il 1997-98 mostra (1) sul piano quantitativo, un saldo negativo di altri mille addetti, (2) qualitativamente, una forte richiesta di figure operaie, per cui l'esperienza precedente di

lavoro è più richiesta del titolo di studio e della conoscenza delle lingue e dell'informatica;

- quanto alle politiche pubbliche, sono certamente stati utilizzati gli strumenti disponibili di gestione del mercato del lavoro (quale più, quale meno). I protagonisti sono stati quindi le imprese e i sindacati;
- sull'efficacia ed efficienza degli interventi di politica industriale locale - che si sono proposti soprattutto di (1) diffondere l'innovazione di prodotto (tessuti tecnici), (2) aiutare le imprese a rafforzare il marketing – non è invece possibile dire molto senza indagini più approfondite. Non si può che condividere l'affermazione secondo cui il pregio di questi interventi è stato quello di “diffondere la logica concertativa”, aggiungendo però che, senza “internalizzare” l'abitudine alla valutazione, la sola concertazione non sarà mai efficacissima (non solo perché il suo impatto è limitato, ma anche perché lascia tutti insoddisfatti).

Appendice 1

Magnolia

Le premesse. Magnolia è stata costituita nel 1946 all'interno del gruppo Bassetti e si è dedicata sin da allora alla produzione di abbigliamento intimo per l'infanzia.

Questo mercato, dopo un periodo di impetuoso sviluppo nel dopoguerra (all'incirca fino all'inizio degli anni Ottanta), ha iniziato a risentire negativamente di un mutamento nelle preferenze dei consumatori. Agli occhi di questi ultimi, infatti, l'articolo di biancheria intima si era venuto "banalizzando", sia dal punto di vista stilistico che da quello delle fibre utilizzate - anche per effetto della diffusione di articoli di importazione il più conosciuto dei quali è probabilmente la t-shirt - allontanandosi di conseguenza dalla più curata e raffinata produzione di tradizione italiana.

Diverse imprese italiane cercano di far fronte alla novità puntando più decisamente sul contenuto di moda dei loro prodotti, su di una qualità più elevata delle fibre utilizzate (che assicurasse una maggiore durata del prodotto finale). Queste strategie scavano una serie di nicchie di specializzazione, determinando nell'insieme una più accresciuta parcellizzazione qualitativa dell'offerta. Nessuna delle maggiori imprese del comparto dell'intimo (Ragno, Cagi, Liabel) è uscita indenne dal confronto con la nuova realtà del mercato; ciascuna di esse si è sforzata di trovare una propria via d'uscita per lo più basata, per l'appunto, su strategie di differenziazione del prodotto. E' questo anche il caso di Magnolia, che contava 350 addetti nel 1985, quando Marzotto ne acquisisce il controllo dalla Bassetti.

I punti di forza dell'impresa sono negli articoli intimi per neonato e bambino, e in altri articoli di abbigliamento esterno per bambini, nella logica del total look, dove i concorrenti si chiamano Chicco e Brummel. I punti di debolezza sono nel peso eccessivo del costo del lavoro, in presenza di una concorrenza sempre più intensa di prodotti provenienti da aree a basso costo del lavoro. Dal 1985, Magnolia inizia un ulteriore processo di ristrutturazione e riorganizzazione, che ha potuto essere percorso con esiti non traumatici grazie alla collaborazione dei sindacati.

Il prodotto e i suoi canali commerciali. Magnolia investe anzitutto sul marchio. Alla linea di produzione tradizionale con marchio proprio si aggiunge, dopo il passaggio di proprietà da Bassetti alla Marzotto, una linea di produzione per lo stilista Missoni (linea "Baby & Kids") che realizza importanti fatturati all'esportazione in particolare nel Far East. La nuova proprietà intensifica gli investimenti pubblicitari (che ammontano oggi al 7-8% del fatturato e sono in aumento), difendendo un posizionamento medio-alto. Lo scenario di mercato è rappresentato sia da altri produttori nazionali ed europei che da un volume crescente di importazioni (spesso frutto di scelte di delocalizzazione), provenienti da Portogallo, Tunisia, Turchia e dal Far East. Per quanto riguarda i canali di commercializzazione, cresce la quota della grande distribuzione e del franchising a scapito dei tradizionali negozi misti.

La scelta del franchising, in particolare, è fatta propria da tutti i principali marchi concorrenti di abbigliamento per l'infanzia (Chicco, Prenatal, Brummel, Benetton (ZeroTondo e Zerododici), Stefanel Kids, Bimbus) e si giustifica anche colla difficoltà di reperimento degli spazi necessari all'apertura di nuovi punti di vendita. Magnolia ha attualmente allo studio un progetto triennale di sviluppo del franchising, particolarmente impegnativo perché impone notevoli aggiustamenti nella composizione delle collezioni, che deve ora ampliare il proprio assortimento per provvedere a tutta la gamma delle necessarie funzioni d'uso. Si deve quindi affrontare, con tutta evidenza, un delicato problema di competitività in relazione ad alcune funzioni d'uso, che non facevano parte dell'assortimento tradizionalmente fornito dall'azienda.

L'organizzazione industriale. Le funzioni attualmente presidiate da Magnolia al proprio interno (stabilimento di Rescaldina) sono:

la progettazione (circa 150 modelli all'anno). E' attualmente in corso di attuazione un progetto pilota di investimenti in nuove tecnologie informatiche che permetteranno di effettuare in video non solo il disegno dei nuovi modelli e lo sviluppo delle taglie, ma anche la stima dei costi, l'analisi delle disponibilità di magazzino e le operazioni di taglio (in precedenza, queste ultime venivano in parte decentrate). Da questi investimenti si attendono considerevoli risparmi di costo (anche per il migliore utilizzo dei tessuti) e un ulteriore miglioramento nella qualità;

il campionario;

il marketing e la pubblicità (due volte l'anno vengono tra l'altro diffusi cataloghi per puerpere e madri di bambini da due anni);

la gestione dei clienti, il cui numero supera abbondantemente il migliaio, e a cui sono mediamente destinate tre spedizioni per stagione che danno luogo a una notevole mole di lavoro amministrativo;

la gestione dei fornitori, che si occupa degli acquisti sia di accessori che di materie prime. Magnolia acquista tra l'altro filati di cui organizza poi la tessitura, il finissaggio, la tintura e la stampa;

la gestione con personale proprio dei tre spacci aziendali (due a Milano, uno a Rescaldina), che forniscono un fatturato di 3 miliardi sui 21 totali;

Magnolia presidia in sostanza al proprio interno quelle che ritiene essere le funzioni essenziali per il proprio futuro, mentre le attività manifatturiere propriamente dette vengono affidate a laboratori esterni localizzati in Liguria (il più grosso, di cui Magnolia rappresenta una quota maggioritaria del fatturato e che cerca di tenere legato a sé per il contenuto di servizio che sa offrire), nel Bustese, in Basilicata e in Calabria. I laboratori meridionali, con cui Magnolia ha rapporti da cinque anni, sono dediti in particolare a lavorazioni in serie. Operaie specializzate inviate da Magnolia (le "maestre") vengono inviate a curare la qualità delle lavorazioni.

Esperienze di delocalizzazione al di fuori dei confini nazionali (in particolare in Cina e in Egitto), hanno avuto un esito insoddisfacente sul piano della qualità sia per la performance della manodopera che per le caratteristiche dei materiali reperiti localmente. Un ostacolo alla delocalizzazione in paesi lontani è anche costituito dalla limitatezza dei lotti di produzione (si tenga conto che il milione e 200mila capi prodotto annualmente da Magnolia si distribuisce su di un elevato numero di modelli diversi). Si ritiene tuttavia che i paesi dell'Europa centrale e orientale potranno dare in futuro risultati migliori.

La gestione del magazzino è affidata dal 1996 alla Transco, società del gruppo Faxion, specializzato in logistica per l'industria della moda.

La gestione della manodopera e le relazioni industriali. Questo aspetto della vicenda di Magnolia è ricostruito in altra parte di questo Rapporto.

I rapporti con gli attori locali. Magnolia ha rapporti particolarmente assidui con Centrocot, di cui utilizza un laboratorio specializzato nelle prove necessarie all'attribuzione del marchio Ecotex (marchio internazionale di tutela del consumatore contro l'uso abusivo di additivi chimici).

Altri interlocutori locali sono Assolombarda e l'Unione Sanitaria Locale (con cui Magnolia intrattiene una proficua collaborazione). Anche Moda Industria, associazione nazionale dei produttori di articoli di abbigliamento, è fra gli interlocutori di Magnolia (anche perché ha sede a Milano).

Appendice 2

Cotonificio Bonomi

La specializzazione e le tendenze dei mercati. Il Cotonificio Bonomi produce tessuti in cotone e cotonieri (misti) per abbigliamento, con 184 addetti distribuiti nei propri stabilimenti di tessitura, tintoria e finissaggio, oltre che nella sede amministrativa e commerciale, e circa 46 miliardi di fatturato nel 1997, di cui il 42 per cento circa all'estero. Bonomi, che esiste dal 1860, fino agli anni Settanta del nostro secolo ha prodotto essenzialmente tessuti in velluto e scamosciati, che rappresentavano alla fine di quel decennio il 90 per cento circa del suo fatturato. Si era allora al culmine di un periodo di fortissima espansione dei consumi di questo tipo di tessuti, trainato dalle tendenze della moda, che aveva dato luogo ad un forte aumento della capacità produttiva del comparto.

Come non di rado accade nei consumi di abbigliamento, una fase congiunturale negativa diviene di fatto un punto di svolta che impone all'attenzione mutamenti di fondo nelle preferenze dei consumatori. Per i tessuti di velluto e scamosciati, la svolta sopraggiunge nel biennio 1980-81, con una fortissima contrazione della domanda che, al di là del momento congiunturale negativo originato dalla seconda crisi petrolifera, non tornerà più sui livelli precedenti. Al di là delle oscillazioni congiunturali, l'andamento della domanda si colloca oggi, sul finire degli anni Novanta, su di una linea di tendenza intermedia tra i livelli elevati raggiunti negli anni Settanta e quelli, assai più modesti, che hanno caratterizzato gli anni Ottanta.

Le oscillazioni della domanda e la differenziazione della produzione. Nel far fronte alla situazione descritta, l'azienda ha dovuto tenere conto dell'incertezza e della turbolenza che caratterizzano i mercati.

La domanda di tessuti per abbigliamento esterno è da anni ormai caratterizzata, oltre che da un andamento contenuto rispetto ai ritmi di crescita dell'economia (proprio di un bene il cui consumo ha già raggiunto livelli elevati nei paesi più avanzati che costituiscono i mercati di sbocco principali delle esportazioni italiane), da una tendenza impetuosa alla *differenziazione*, che segue l'evoluzione del gusto e della moda. La differenziazione è

vista dai produttori in modo ambiguo. Da un lato, essa allenta la competizione sui prezzi. Per i produttori localizzati nei paesi di antica industrializzazione, che devono fare i conti con *livelli* di costo del lavoro elevatissimi rispetto a quelli disponibili nelle aree non lontane dell'Europa centro-orientale e del bacino del Mediterraneo, la differenziazione del prodotto rappresenta quindi certamente un *asset* decisivo. Dall'altro lato, però, la rincorsa alla differenziazione sta provocando una drastica riduzione nella dimensione media dei lotti produttivi. Nella tintura, ad esempio, la dimensione media dei lotti trattati da Bonomi è dimezzata rispetto al periodo pre-crisi (fine anni Settanta). Questo fenomeno, che viene considerato irreversibile, ha ovvi riflessi negativi sulla produttività e costringe le aziende ad aggiustare la propria organizzazione interna nel senso di un'accresciuta flessibilità⁵. E' anche per questo, oltre che per l'imprevedibilità degli andamenti quantitativi della domanda, che la produzione di tessuto greggio fa fronte oggi solo ad una parte del fabbisogno dell'azienda, che ricorre per il resto al decentramento produttivo sia all'interno del paese che all'estero⁶.

La ristrutturazione e le strategie industriali. Bonomi reagisce alla crisi diversificando la propria produzione, aumentando la produttività con l'installazione di telai più moderni e riducendo il personale in eccedenza.

La diversificazione della produzione è perseguita per tentativi successivi, fino al *mix* produttivo attuale in cui, accanto al velluto che contribuisce per circa il 25-30 per cento al fatturato, vengono prodotti tessuti sia in cotone che cotonieri (misti). Bonomi, anche a seguito di un'attività di sperimentazione di nuove fibre, è oggi un qualificato produttore di tessuti elasticizzati per abbigliamento.

⁵ E' interessante osservare che la parcellizzazione spinta della produzione riflette anche, in qualche modo, l'elevata frammentazione della distribuzione al dettaglio in Italia. E' nelle aspettative degli operatori che in futuro, se il lento processo di concentrazione della distribuzione proseguirà e la grande distribuzione si troverà a generare una quota più significativa del fatturato delle imprese italiane, allora la spinta alla differenziazione possa in qualche misura essere non rovesciata, ma quantomeno attenuata.

⁶ A proposito della delocalizzazione all'estero, Bonomi osserva che il tessile sembra seguire solo in parte l'abbigliamento. Resta conveniente, almeno là dove le esigenze di qualità sono più stringenti, produrre tessuti sul territorio nazionale anche se gli stessi vengono poi consegnati per conto dei confezionisti a unità produttive localizzate all'estero.

L'innalzamento della produttività e la riduzione del personale sono perseguiti attraverso tre distinti interventi di ristrutturazione:

il primo risale al 1982 ed interessa la *tessitura*. I telai installati vengono ridotti di numero e gradualmente sostituiti con altri più veloci; viene ridefinita la struttura per turni dell'organizzazione del lavoro;

il secondo segue nel 1983, e porta ad una riduzione della manodopera nella *tintoria* e nel *finissaggio*;

il terzo ha infine luogo nel 1992, e porta ad un'ulteriore aggiustamento verso il basso del numero dei telai installati.

La ristrutturazione ha dato esiti sostanzialmente positivi. La diversificazione della produzione ha dato esito positivo: *Bonomi* realizza oggi volumi produttivi (riferiti come si è detto ad un *mix* produttivo diverso) superiori al livello pur elevato del periodo pre-crisi. La produttività ha beneficiato dall'installazione di macchinari innovativi e dalla riduzione del personale. L'occupazione ha infine risentito positivamente delle scelte intraprese: gli addetti, scesi a circa 160 dopo la ristrutturazione del 1992, sono oggi risaliti a 184.

Tavola 1

Le dimensioni della filiera tessile e dell'abbigliamento a Varese e in Lombardia
dati 1994

	<i>Varese</i>	<i>Lombardia</i>	<i>Distretto 01</i>
<i>Unità locali</i>			
Tessile	2.545	10.797	2.595
Vestiario	1.443	10.611	1.308
Manifattura	14.809	147.349	11.269
Totale attività	53.504	640.318	36.569
<i>Addetti</i>			
Tessile	27.889	130.831	28.499
Vestiario	7.848	66.638	7.861
Manifattura	135.869	1.277.572	100.509
Totale attività	244.900	2.877.904	172.060
<i>Unità locali in % sul totale manifatturiero</i>			
Tessile	17.2	7.3	23.0
Vestiario	9.7	7.2	11.6
Manifattura	100.0	100.0	100.0
<i>Addetti in % sul totale manifatturiero</i>			
Tessile	20.5	10.2	28.4
Vestiario	5.8	5.2	7.8
Manifattura	100.0	100.0	100.0
<i>Unità locali in % sul totale attività</i>			
Tessile	4.8	1.7	7.1
Vestiario	2.7	1.7	3.6
Manifattura	27.7	23.0	30.8
<i>Addetti in % sul totale attività</i>			
Tessile	11.4	4.5	16.6
Vestiario	3.2	2.3	4.6
Manifattura	55.5	44.4	58.4
<i>Dimensioni medie</i>			
Tessile	11.0	12.1	11.0
Vestiario	5.4	6.3	6.0

Fonte: elaborazioni su dati ASPO

Tavola 2

Distretto 01 (Asse Sempione), composizione per comparto (1994)

	Addetti		Unità locali	
	v.a.	%	v.a.	%
<i>Industrie tessili e maglieria</i>	28.499		2.592	
Filatura cotone	487	1.7	62	2.4
Filatura altre fibre	1.322	4.6	72	2.8
Tessitura cotone	4.208	14.8	406	15.7
Tessitura altre fibre	1.017	3.6	70	2.7
Finissaggio	6.341	22.2	266	10.3
Confezionamento tessuto	1.832	6.4	246	9.5
Altre ind. tessili	3.762	13.2	483	18.6
Maglierie	1.744	6.1	183	7.1
Calzetteria a maglia	1.295	4.5	68	2.6
Pullover e cardigan a maglia	4.182	14.7	453	17.5
Altra maglieria esterna	561	2.0	98	3.8
Maglieria intima	1.739	6.1	184	7.1
Accessori a maglia	9	0.0	1	0.0
<i>Confezioni articoli vestiario</i>	7.861		1.308	
Vestiario in pelle	148	0.5	39	1.5
Indumenti da lavoro	77	0.3	18	0.7
Altri indum. esterni	4.894	17.2	851	32.8
Biancheria personale	1.457	5.1	173	6.7
Vestiario	1.153	4.0	179	6.9
Pellicce	132	0.5	48	1.9

Fonte: elaborazioni su dati Aspo

Tavola 3

Variazioni dell'occupazione (1981, 1994) a Varese e in Lombardia

	<i>1981-92</i>	<i>1992-94</i>
<i>Tessile</i>		
Varese	-8.573	-4.290
<i>var.%</i>	<i>-21.04</i>	<i>-13.33</i>
Lombardia	-32.393	-14.845
<i>var.%</i>	<i>-18.19</i>	<i>-10.19</i>
<i>Vestiario</i>		
Varese	-854	-4.989
<i>var.%</i>	<i>-6.24</i>	<i>-38.86</i>
Lombardia	-17.555	-45.372
<i>var.%</i>	<i>-13.55</i>	<i>-40.51</i>

Fonte: elaborazioni su dati Aspo

Tavola 4

Il tessile-abbigliamento a Varese: incidenza e specializzazione

	<i>1981</i>	<i>1992</i>	<i>1994</i>
<i>Tessile</i>			
Addetti (1)	22.89	22.09	21.32
<i>Ind. Spec.(Add.) (2)</i>	<i>2.16</i>	<i>2.06</i>	<i>2.01</i>
Unità locali	24.87	24.19	23.57
<i>Ind. Spec.(Un.Loc)(2)</i>	<i>2.34</i>	<i>2.33</i>	<i>2.36</i>
<i>Vestiario</i>			
Addetti (1)	10.57	11.46	11.78
<i>Ind. Spec.(Add.) (2)</i>	<i>1.00</i>	<i>1.07</i>	<i>1.12</i>
Unità locali	12.35	13.05	13.60
<i>Ind. Spec.(Un.Loc)(2)</i>	<i>1.16</i>	<i>1.26</i>	<i>1.35</i>

(1) Quota sul totale regionale del settore

(2) Quota sul totale manifatturiero (Varese/Lombardia)

Fonte: elaborazioni su dati ASPO

Tavola 5

Le esportazioni del tessile-abbigliamento

	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>in % su export tot.</i>
Varese (a)	12.1	11.7	11.7	
Lombardia (b)				
Tessile	38.1	38.4	37.8	9.6
Vestiario	32.1	32.3	30.3	4.3

(a) in % del totale regionale del settore

(b) in % dei totali nazionali dei comparti

Fonte: Istat, Ice