

LE POLITICHE DI MARCHIO PER I DISTRETTI INDUSTRIALI: I CASI DI COMO E BIELLA

*Fernando Alberti, Salvatore Sciascia**

Indice:

1. Introduzione; 2. Natura e funzioni dei marchi collettivi; 3. Il distretto di Como rilancia la seta italiana con il marchio 'Seri.co'; 3.1. Il distretto della seta di Como: origini e storia; 3.2. Il distretto di Como oggi; 3.3. La recente crisi del distretto comasco; 3.4. Le strategie collettive per il rilancio del distretto di Como; 3.5. Le strategie di comunicazione del distretto di Como: la nascita di 'Seri.co'; 3.6. L'utilizzo del marchio 'Seri.co': prodotti, processi, utenti; 3.7. Il programma promozionale del marchio 'Seri.co'; 3.8. I risultati attuali e le sfide future; 3.9. Considerazioni di sintesi sul marchio del distretto di Como; 4. Operosità ed eccellenza nei marchi del distretto tessile-laniero di Biella; 4.1 L'evoluzione del distretto tessile-laniero di Biella; 4.2. Il distretto di Biella oggi; 4.3. La governance del distretto; 4.4. 'Biella, Produces': un marchio per il territorio; 4.5. 'Biella The Art of Excellence': un marchio per le imprese del distretto della lana; 4.6. Considerazioni di sintesi sui marchi del distretto di Biella.

1. Introduzione

Spesso in letteratura e sulla stampa economica i distretti industriali italiani sono stati descritti come sistemi vincenti, lontani dal richiedere risorse o interventi specifici. Lo dimostra il fatto che per anni i distretti stessi e le imprese operanti al loro interno non hanno sentito la necessità di coalizzarsi per richiedere interventi a loro favore.

Tutti gli studi condotti fino ad oggi evidenziano empiricamente come la realtà distrettuale sia una vera e propria fonte di vantaggi competitivi capace di generare, in termini economici, un elevato valore aggiunto e ingenti profitti per il Paese, ma anche un'elevata occupazione, in termini sociali. Produrre i beni *made in Italy* nei distretti industriali accresce l'immagine del bene stesso e lo rende qualitativamente superiore ad ogni altro bene simile presente sugli altri mercati; per questi motivi, i beni genericamente definiti del *made in Italy* sono vere e proprie punte di diamante dell'economia italiana, capaci di contribuire a sanare gli ingenti passivi della bilancia commerciale. Da un recente studio condotto dalla Fondazione Edison¹ è emerso che sono ben 69 i distretti italiani che nel 2000 hanno fatto registrare un

valore aggiunto industriale superiore ai 500 milioni di euro e 31 di essi quelli che hanno superato il miliardo.

Tuttavia, i distretti industriali italiani da qualche anno a questa parte sono sempre più esposti alle sfide derivanti dalla globalizzazione dei mercati.

A ciò si aggiunga che il *made in Italy*, che è simbolo di eccellenza ed espressione di alta qualità della produzione italiana nel mondo, è diventato facile ‘preda’ della cosiddetta ‘concorrenza sleale’ al punto che l’imitazione dolosa dei marchi italiani non è più un fenomeno isolato. Il fenomeno della concorrenza sleale ai danni dei settori del *made in Italy* è iniziato in sordina a metà degli anni ‘90 circa, ma negli ultimi anni ha assunto un peso molto rilevante, soprattutto sui nuovi mercati. Dalla fine degli anni Novanta, infatti, i mercati sono stati invasi da falsi prodotti del *made in Italy*, realizzati soprattutto, anche se non esclusivamente, in Cina.

Gli imprenditori italiani e le Associazioni di Categoria preoccupati da tale fenomeno si sono mossi in più direzioni per cercare delle soluzioni concrete che possano dare benefici sia di breve che di lungo periodo. Non solo hanno creato individualmente dei marchi di qualità distrettuali, come nei casi qui presentati, con l’intento di accrescere l’immagine di qualità dei loro prodotti sui mercati esteri, ma hanno anche agito a livello di ‘sistema’ al fine di chiedere un intervento forte e incisivo da parte dello Stato italiano e dell’Unione Europea.

Gli studiosi, gli imprenditori e i politici si interrogano, dunque, su come rafforzare la base dello sviluppo industriale italiano e su come assicurare continuità di sviluppo ad un modello che per tanti anni ha alimentato crescita economica e benessere sociale. Rientrano in questa sfera le attività *metamanageriali* di indirizzo, di guida, di governo efficace del distretto (Alberti, 2004).

Un possibile percorso metodologico di analisi e di valutazione del fabbisogno di sviluppo imprenditoriale di un distretto industriale è offerto da Visconti (1996; 2002), che propone cinque aree progettuali nelle quali l’attività *metamanageriale* può esplicarsi (Visconti, 2002: 90):

1. la creazione e il miglioramento delle infrastrutture;
2. lo sviluppo del patrimonio intangibile;
3. la comunicazione esterna;
4. la valorizzazione di sinergie e interrelazioni;
5. la formulazione di visioni di sviluppo.

Sono di interesse di questo scritto gli interventi *metamanageriali* nella sfera delle politiche di comunicazione e immagine a livello di distretto. Comunicazione e immagine – pur nella loro dimensione intangibile/immateriale – sono *asset* fondamentali e strumenti competitivi di primaria e condivisa importanza non soltanto per singole aziende, ma anche per settori e distretti industriali.

Si fa qui riferimento al cosiddetto marketing territoriale o marketing d’area, distinguendo tra due grandi direttrici. Da un lato, il potenziamento della competitività delle imprese locali nei mercati di riferimento. Dall’altro il consolidamento, lo sviluppo o la creazione dei fattori che rendono il territorio

attrattivo per le scelte di localizzazione di attori ad esso esterni. Nel primo caso il riferimento immediato è alla politica di comunicazione d'area, alla gestione accentrata dei rapporti con la distribuzione, alla creazione di un marchio collettivo, alla certificazione dei prodotti, alla attrazione di nuova forza lavoro, e così via. Nel secondo caso, si tratta di attività di attrazione di investimenti produttivi all'interno di una determinata area geografica, con l'obiettivo ultimo di promuovere presso soggetti esterni le opportunità di insediamento, temporaneo o definitivo, offerte da un certo contesto territoriale. I due ambiti di iniziativa sono tra loro strettamente interdipendenti e capaci di rinforzi vicendevoli.

Sono sempre più numerosi i casi di distretti industriali che hanno attivato a livello di sistema politiche di comunicazione e di marchio, in modo particolare tese alla tutela e alla promozione delle produzioni locali. Negli ultimi tre anni si è assistito al moltiplicarsi di iniziative di questo genere: i casi più noti finora sono quello di 'GLAD' (Glasses Dolomiti) per il distretto dell'occhialeria di Belluno; quello di 'Q-AVR' per l'industria della rubinetteria e valvolame del Cusio-Ossola e delle Valli Bresciane; quello di Biella con i marchi 'Biella, produces' e 'Biella The Art of Excellence'; quello di Como con il marchio 'Seri.co'.

2. Natura e funzioni dei marchi collettivi

Il concetto di marchio ha origini che risalgono già all'epoca degli antichi Romani, quando i manufatti venivano generalmente contrassegnati da incisioni che ne indicavano il produttore, soprattutto al fine di evitare confusioni al momento del trasporto. Oggi l'apposizione del marchio svolge, in prima approssimazione, due importanti funzioni: a) una funzione di identificazione, che consente di stabilire l'origine di un prodotto; b) una funzione di qualificazione, che consente di associare al prodotto una serie di qualità e caratteristiche immediatamente esplicite e riconoscibili, sia quelle che non appartengono intrinsecamente al prodotto e che derivano piuttosto dal suo contesto produttivo e commerciale.

Secondo una definizione data qualche anno fa dall'American Marketing Association, il marchio è un «nome, termine, segno, simbolo, o disegno, o una combinazione di questi che mira ad identificare i beni o servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti»; da questa definizione emerge come fino a poco tempo fa al marchio venissero attribuite quasi esclusivamente funzioni di identificazione e qualificazione. In aggiunta ad esse, è importante sottolineare come un marchio possa anche svolgere: a) una funzione di tutela del prodotto, ovvero sia capace di proteggere giuridicamente² a livello nazionale e internazionale la titolarità nell'uso del marchio e l'esclusività all'uso stesso; b) una funzione attrattiva nei confronti dei consumatori, ovvero, nel caso in cui si tratti di un marchio particolarmente noto e consolidato, sia capace di giocare un ruolo prioritario nella motivazione all'acquisto del prodotto contrassegnato con quel marchio.

I marchi collettivi³, ovvero quei marchi che hanno la peculiarità di poter essere utilizzati da più imprese al fine di garantire la qualità, la natura o la provenienza geografica di determinati prodotti o servizi, diversamente dai marchi individuali, svolgono soprattutto una funzione di garanzia; questo fa sì che essi presentino alcune caratteristiche differenti rispetto al classico concetto di marchio (come ad

esempio la dissociazione tra titolarità ed utilizzazione⁴ e la possibilità di utilizzo di una denominazione geografica) e siano, soprattutto, soggetti ad una disciplina specifica. Titolare di un marchio collettivo è solitamente un ente pubblico o privato (cooperativa, consorzio, associazione, fondazione, comitato di distretto, centro servizi, ecc.) che, una volta registrato il marchio, gode della facoltà di concederlo in uso ad imprese private che ne facciano richiesta e che maturino un diritto ad utilizzarlo. Per tali motivi, gli enti pubblici o privati che si facciano promotori di un marchio collettivo devono solitamente predisporre:

- Un regolamento d'uso del marchio. Si tratta di uno strumento attraverso cui l'organismo titolare disciplina l'utilizzo del marchio e gli obblighi per l'utilizzatore; in particolare, esso può indicare: a) chi detiene la titolarità del marchio; b) la denominazione del marchio; c) le tipologie di prodotti e/o la zona geografica di produzione che l'ente titolare si propone di valorizzare attraverso il marchio; d) i requisiti dei concessionari e le modalità da seguire per ottenere la concessione d'uso del marchio; e) le caratteristiche qualitative che il prodotto deve possedere per poter fruire del marchio (generalmente riguardo a tali informazioni si rimanda ad un apposito Disciplinare); f) le regole d'uso (ad esempio vengono indicate le caratteristiche grafiche del marchio ed il modo in cui esso deve essere apposto sul prodotto garantito o sul materiale pubblicitario); g) i controlli (diretti o indiretti) a cui l'utilizzatore può essere soggetto al fine di accertare la corretta utilizzazione del marchio; h) gli organi preposti al controllo, le loro funzioni e le relative modalità di designazione; i) le sanzioni previste per il produttore che non si attenga alle norme del regolamento.
- Un disciplinare (o norma di qualità). Si tratta di un documento che descrive in dettaglio le specifiche tecniche (o standard qualitativi) che i produttori devono rispettare al fine di ottenere il rilascio di un 'certificato di conformità', senza il quale non è possibile avere diritto all'uso del marchio collettivo.
- Un sistema di controlli più o meno articolato. Al fine di rendere applicativo quanto previsto dal Regolamento d'uso riguardo la verifica dell'attività svolta dai produttori, occorre predisporre un sistema di controllo; a questo scopo, generalmente si crea un'apposita Commissione di garanzia il cui compito fondamentale consiste nel verificare (sia al momento della registrazione che in seguito) che le norme previste dal Regolamento d'uso del marchio e dal Disciplinare vengano rispettate; il sistema di controlli si pone, dunque, lo scopo di tutelare consumatori e utenti intermedi o finali, nonché gli altri produttori concessionari del marchio.

Il marchio collettivo è, dunque, teso alla valorizzazione delle produzioni ed è essenzialmente un 'marchio di qualità', ovvero una certificazione che attesta la qualità e l'affidabilità di un prodotto realizzato e venduto nel rispetto dei più elevati standard produttivi e osservando corrette politiche commerciali. Sono state individuate due principali classi di motivi a favore dello sviluppo e della divulgazione dei marchi collettivi (d'area, di settore o di distretto): essi sono sia 'motivi difensivi', che 'motivi offensivi'. La tutela delle produzioni tipiche italiane, il blocco o il parziale rallentamento del

fenomeno della delocalizzazione, la tutela dei nomi, dei processi e della credibilità, la difesa da parte dei concorrenti, il mantenimento dei clienti e, più in generale, delle quote di mercato sono tutti dei motivi che si potrebbero definire ‘difensivi’. Tra i motivi ‘offensivi’, invece, troviamo la volontà di creare *brand awareness* collettiva, sfruttare la credibilità su mercati terzi, acquisire nuovi clienti, aumentare le quote di mercato. I vantaggi che un marchio volontario collettivo genera per le aziende beneficiarie sono molteplici: un marchio può essere, infatti, registrato in tutto il mondo e quindi ‘opposto’ collettivamente con successo alle falsificazioni di concorrenti sleali, esteri e non, con costi ripartiti su numerose aziende invece che individuali.

L’obiettivo che si propone questo saggio è quello di approfondire le politiche di comunicazione e di marchio intraprese a livello metamanageriale da due importanti distretti tessili italiani: Como e Biella. Qui di seguito si offre un’analisi della genesi dei due progetti, delle ragioni di fondo che hanno spinto entrambi i distretti a dotarsi di un marchio collettivo, delle scelte effettuate circa le leve di comunicazione relative al marchio, della gestione strategica e operativa dei due progetti, nonché delle sfide che si pongono per il futuro mantenimento e consolidamento dei marchi di distretto oggetto di questa analisi.

3. Il distretto di Como rilancia la seta italiana con il marchio ‘Seri.co’

I distretti industriali italiani del tessile-abbigliamento – tra questi Como – sono veri giganti economici che presentano quote anche del 30% sul commercio internazionale di tessuti di lana, cotone e seta (si veda Tabella 1). All’interno dell’industria italiana del tessile-abbigliamento, Como si distingue per la specificità delle fibre trattate (seta e seriche⁵), sebbene siano presenti anche produzioni in altre fibre naturali. Le aziende tessili sono capillarmente distribuite su tutto il territorio della provincia di Como e in parte di Lecco, anche se la maggior concentrazione di imprese seriche si ha attorno a Como e nella zona di Olgiate-Lomazzo. Si tratta, in altri termini, di un sistema di imprese specializzate nella lavorazione di fibre seriche, spazialmente localizzate in un’area geografica definita, ovvero ciò che è stato definito distretto industriale.

Il distretto serico di Como ha registrato nell’ultimo decennio una forte crisi, con caratteristiche strutturali, che ha messo in dubbio la competitività e la continuità nel tempo del sistema distrettuale comasco. Le cause di tale crisi sono numerose, complesse e interdipendenti tra loro, come verrà illustrato più avanti. Inoltre, all’interno del distretto si registrano andamenti differenti per comparti di attività, per tipologia di aziende e per natura delle scelte strategiche.

Tabella 1. I più importanti distretti industriali del tessile-abbigliamento in Italia

Area locale	Prodotto	Addetti	Fatturato (mln di €)	Export (mln di €)
Prato	Filati e tessuti di lana	44.000	3.500	2.500
Biella	Filati e tessuti di lana	29.000	3.250	1.100
Como	Tessuti e confezioni di seta	17.000	2.150	900
Carpi	Maglie	13.000	875	250
Valvibrata	Confezioni	15.700	350	75
Castelgoffredo	Calze	7.500	350	200
Empoli	Confezioni	7.000	250	75

Fonte: dati *Il Sole 24 Ore* e *Club dei Distretti Industriali*, 2001

Alla crisi del distretto serico di Como, le istituzioni preposte al governo strategico dell'economia territoriale hanno reagito avviando alcuni progetti per il sostegno ed il rilancio della competitività locale. Tra questi, la creazione e la promozione di un marchio collettivo di qualità dei prodotti e dei processi produttivi serici ha assunto una posizione centrale nell'agenda strategica delle imprese e delle istituzioni comasche.

Il presente paragrafo, dopo avere introdotto le caratteristiche principali del distretto serico di Como, analizza i processi che hanno portato alla realizzazione del marchio 'Seri.co', discutendone le finalità e inquadrandolo nella più ampia strategia di comunicazione a livello distrettuale.

3.1. Il distretto della seta di Como: origini e storia

«Como e la seta rappresentano un binomio inscindibile, nella storia passata e nella cronaca attuale»⁶. Il tessuto imprenditoriale dell'area di Como si fonda, infatti, principalmente sull'industria della seta che arrivò in quella zona attorno al XVI secolo, trovando terreno fertile nell'allora più importante industria della lana.

All'inizio la produzione serica venne gestita in modo artigianale da mercanti che compravano i filati e li davano da tessere a piccoli artigiani dotati di telai. La produzione era totalmente basata sul venduto e raggiungeva bassissimi volumi.

Nei secoli successivi le fabbriche tessili si svilupparono non solo in città, ma anche nella Brianza e lungo le sponde del lago. Durante il dominio spagnolo, nel XVII secolo, l'industria serica comasca scomparì quasi totalmente per riaffermarsi nuovamente dopo il 1720 e consolidarsi durante il dominio austriaco. Con l'avvento della rivoluzione industriale, la presenza di acqua, quale fonte di energia per far funzionare i grandi impianti a vapore, si rivelò fondamentale e i numerosi corsi d'acqua, che scorrono verso il lago dalle montagne circostanti, favorirono la costruzione di torciture e filatoi in tutto il territorio lariano (Tagliabue, 2000).

Il continuo proliferare di tessiture e tintorie costituiva un supporto all'industria serica locale, che pur non perdendo la sua tradizionale impronta artigianale, migliorò talmente tanto la qualità dei propri prodotti da riuscire a superare la fama dei francesi (Tagliabue, 2000).

Dopo la Prima Guerra Mondiale, il tessuto imprenditoriale dell'industria serica comasca raggiunse il suo massimo sviluppo per poi cadere in una profonda fase depressiva dopo il 1929. Molte furono le cause di tale crisi: tra tutte, una crescente concorrenza di prodotti sostitutivi come il *rayon*, oltre a una caduta generalizzata dei consumi e del reddito pro-capite.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale la produzione di seta a Como continuò a crescere, stimolata da un più basso costo del lavoro e da una più debole concorrenza giapponese. Il 1952 segnò l'inizio di un periodo di recessione, aggravato dal diffondersi delle fibre poliestere, acrilico e *nylon* e da tendenze protezionistiche negli scambi commerciali. Fu in questo periodo che prese avvio un profondo cambiamento strutturale nel distretto comasco. Nuovi livelli qualitativi, la standardizzazione dei prodotti e il prezzo di mercato rinnovarono il distretto di Como, portando a una crescente specializzazione di ruoli tra le imprese. Il tasso di occupazione nell'industria italiana della seta iniziò in quegli anni una progressiva discesa, che continua tutt'oggi. Le ragioni alla base di simili cambiamenti furono in parte tecnologiche (dovute all'introduzione di tecnologie a minor contenuto di lavoro) e in parte legate ai conflitti sociali emergenti e a un maggior costo del lavoro. Per tali motivi, la struttura del distretto divenne più complessa e i ruoli al suo interno più specializzati. Alcune imprese iniziarono a porsi il problema di scegliere se evolvere verso livelli di integrazione verticale superiori o piuttosto verso organizzazioni più snelle e destrutturate. Al tempo stesso, la diversificazione produttiva venne vissuta come cruciale rispetto alla specializzazione in un particolare tipo di filiera e processo. Tali scelte furono causate da una superiore concorrenza internazionale e al tempo stesso la stimolarono. In ogni caso, la concentrazione in un territorio ristretto di una popolazione di imprese specializzate per funzioni e ruoli determinò la struttura distrettuale tuttora presente a Como.

È il 1972 l'anno di svolta in cui il primato dell'Italia nella produzione della seta passa definitivamente a Cina e Giappone. Il prezzo della seta in quel periodo crebbe tra il 200 e il 300% e tanti imprenditori italiani dovettero affrontare una repentina crisi del mercato serico e la contemporanea impennata nei costi della materia prima (Fontanelli, 2002).

Molto importante per lo sviluppo del distretto di Como fu anche il boom che caratterizzò la seconda metà degli anni Ottanta, in cui si ebbe una notevole crescita nella domanda e una grande richiesta da parte dei paesi a reddito elevato di seta di fascia alta proveniente da Como. Le performance avute nella seconda metà degli anni Ottanta sembrano difficilmente ripetibili, non solo per le crisi economiche che hanno successivamente causato una contrazione della domanda dei beni in generale, ma anche per la forte concorrenza degli altri paesi, soprattutto asiatici (Fontanelli, 2002).

3.2. Il distretto di Como oggi

Il distretto serico comasco è oggi uno dei 16 distretti industriali riconosciuti dalla Regione Lombardia⁷, che ne ha di recente rivisto i confini geografici⁸. Si tratta di una delle principali industrie tessili manifatturiere d'Europa. Al suo interno operano circa 1.000 imprese, con un fatturato di 2.220 milioni di euro, 17.000 addetti e un'incidenza dell'export sulla produzione di circa il 50% (Databank, 2000; Unione Industriali di Como, 2001).

Nel distretto comasco è localizzato più dell'80% delle imprese seriche italiane (Associazione Serica Italiana, 2000), anche se oggi solo per il 20% si effettuano lavorazioni di seta, mentre per il restante 80% si realizzano lavorazioni di altri materiali, che vengono nobilitati anche attraverso finissaggi tipicamente applicati alla seta (Tessile di Como, 2001). Il distretto si caratterizza, quindi, per un'estrema varietà delle fibre lavorate⁹, dei tessuti prodotti¹⁰ e dei macchinari utilizzati.

Tradizionalmente il distretto comasco rivolge la sua produzione ai settori dell'abbigliamento donna e degli accessori d'abbigliamento (quali cravatte, foulard, sciarpe e scialli). Di recente, il distretto ha iniziato a produrre anche per i settori della corsetteria, dei costumi da bagno, delle calzature e dei foderami, della camiceria uomo e dell'abbigliamento sportivo per il tempo libero.

Il distretto¹¹ si estende su una superficie di 172 Km² e coinvolge 27 comuni con una popolazione residente totale di circa 190.000 abitanti e una densità abitativa (1.113 ab/Km²) tra le più alte in Italia¹². Nel distretto, almeno una persona su due lavora in un'impresa del settore tessile-abbigliamento¹³, testimoniando così una forte commistione tra la sfera economico-imprenditoriale e quella socio-culturale, tipica dei distretti industriali¹⁴ (Becattini, 1987).

L'offerta del prodotto serico italiano, e comasco in particolare, è strutturalmente *export oriented*. Infatti, i mercati internazionali assorbono circa due terzi della produzione serica italiana. Se si includono, inoltre, le esportazioni indirette – ovvero le vendite estere di abbigliamento confezionato con tessuti serici italiani – la quota di export sale al 75%. In particolare, il distretto serico comasco è tradizionalmente interessato da un intenso scambio di flussi commerciali con diversi mercati mondiali, sia in termini di importazioni di materie prime (provenienti da Cina, Germania e Francia), sia in termini di esportazioni (dirette per metà verso l'Unione Europea e per metà verso Giappone, Stati Uniti e Canada). Nel tempo, il distretto di Como ha aumentato la propria quota di esportazioni sull'export del settore tessile-abbigliamento italiano, passando dal 6,9% del 1985 al 9% del 2000. Oggi, il distretto serico comasco esporta in tutto il mondo, ad eccezione dell'Africa che non ha confezionisti, dell'America del Sud, che non presenta un mercato per prodotti di fascia alta, e la Cina, impenetrabile perché già saturata dalla produzione serica locale.

Il distretto industriale di Como vanta, altresì, una serie di punti di forza che gli hanno permesso di sopravvivere finora alla crisi che lo ha investito (Alberti, 2003a). In primo luogo la numerosità e la complessità delle fasi produttive del tessile comasco determinano un'accentuata frammentazione della catena di produzione, forte di aziende altamente specializzate in alcune (spesso una sola) lavorazioni

intermedie. Questo determina elevati livelli di specializzazione delle aziende e una significativa flessibilità, dovuta soprattutto alla parcellizzazione e al sub-contratto delle fasi produttive intermedie.

Il grado di adozione delle tecnologie nel distretto in provincia di Como è generalmente elevato¹⁵, soprattutto se si considerano le tecnologie legate alla produzione, a motivo dell'attenzione che gli imprenditori dedicano a questo aspetto.

Oltre che per la qualità di processo, i prodotti comaschi si distinguono da sempre per l'elevata qualità intrinseca e per un livello di servizio, inteso in senso lato, senza pari tra i *competitor* internazionali. Oggi, tuttavia, la concorrenza internazionale spinge sempre più verso una maggiore importanza del fattore 'prezzo' e ciò comporta una necessaria revisione del sistema di offerta.

Il presidio della qualità e dell'alto livello di servizio, inoltre, comporta spesso un elevato livello dei costi di produzione, rendendo, su alcune fasce di mercato, meno competitivo il prodotto comasco, che si è infatti rifugiato nelle fasce alte e medio-alte del mercato. Tale dominio è sostenuto sia da fattori quali le forti competenze nel design, nel contenuto moda e nella creatività dei produttori comaschi, sia da una diffusa immagine di alta qualità attribuita al settore tessile-abbigliamento italiano, sia, infine, da un mercato nazionale esigente e sofisticato che continua a supportare, anche se in misura assai inferiore a prima, le produzioni di alta qualità serica.

Infine, occorre sottolineare come il distretto di Como - nonostante un progressivo impoverimento del suo tessuto imprenditoriale e un'offerta formativa, a detta di alcuni operatori, non sufficientemente valida - vanta tuttora uno straordinario patrimonio di competenze, di 'saper fare' diffuso sul territorio, grazie a secoli di attività nella lavorazione tessile e a una struttura produttiva di tipo artigiano-familiare capace di preservare e tramandare le competenze tecniche maturate (Alberti, 2003a).

La struttura produttiva del comparto della seta comasca è molto particolare e in essa si possono individuare sia le caratteristiche che hanno permesso a Como di diventare nel mondo sinonimo di tessile di alta qualità, sia alcuni aspetti che potrebbero rivelarsi svantaggiosi nella competizione con realtà più grandi e aggressive (ASI, 1999).

La filiera serica comasca si compone di una serie di anelli fortemente indipendenti tramite i quali la materia prima (il filo di seta) giunge a essere trasformata in prodotto finito (il tessuto di seta prevalentemente per abbigliamento femminile che è il 55% del business del settore, per la confezione della cravatta che rappresenta il 25% del business, e per l'accessorio femminile, come foulard, sciarpe, stole, bandane, scialli, che rappresenta il 15-20% del business del settore). Questo tipo di organizzazione, unito alla complessità e alla numerosità delle fasi di produzione, genera un'accentuata frammentazione della catena produttiva e alimenta la nascita di aziende altamente specializzate in alcune (o spesso in una sola) lavorazioni intermedie. La filiera delle lavorazioni seriche ha subito alcuni mutamenti durante i secoli; alcune fasi non sono più svolte all'interno del distretto, come la produzione della seta greggia, mentre altre fasi a valle hanno completato la filiera esistente.

Le aziende verticalizzate effettuano quasi tutte le fasi di lavorazione in maniera indipendente dalle altre imprese del distretto, mentre le aziende terziste necessitano della cooperazione con le imprese della filiera. Si passa, così, da un modello caratterizzato da un elevato grado di specializzazione, in cui ogni

attore svolge una singola fase del processo produttivo, ad un modello all'estremo opposto, costituito da medio-grandi imprese integrate che svolgono al proprio interno tutte le fasi e che si rivolgono all'esterno solamente per l'acquisto degli input specializzati (Alberti, 2003a).

Il tessuto produttivo è costituito da due aziende di dimensioni medio-grandi¹⁶ – Mantero e Ratti – da poche medie aziende – come Boselli E. & C., Canepa, Clerici Tessuto, Marioboselli Holding – e da centinaia di piccole imprese.

Più in particolare, all'interno del distretto di Como sono identificabili, sulla base del loro profilo strategico, almeno quattro tipologie di imprese (Sacco, 2000). Il primo gruppo di imprese riguarda le grandi imprese integrate che, grazie alle ampie disponibilità finanziarie, sono state in grado di integrare verticalmente le fasi produttive al proprio interno attraverso acquisizioni o accordi formalizzati. Tali imprese hanno raggiunto un elevato livello di indipendenza strategica e la capacità di offrire un livello di servizio maggiore a parità di qualità del prodotto. Il loro numero resta comunque limitato: nel distretto comasco solo Ratti e Mantero hanno raggiunto congiuntamente un elevato livello di integrazione e una produzione diversificata, tali da poter essere classificate come grandi imprese integrate.

All'opposto, imprese quali E. Boselli & C, Colombo Industrie Tessili S.p.a. e Giussani Tessuti, nonostante coprano buona parte del ciclo produttivo, dalla tessitura al finissaggio, mancano di diversificazione produttiva, trattando solo alcune tipologie di fibre. Queste aziende fanno parte del secondo gruppo individuato, ovvero le imprese integrate *mono-business*, che occupano una posizione a volte ibrida nel distretto. Infatti, alcune di esse hanno una maggiore vocazione all'export (ad esempio la E. Boselli & C.), mentre altre sono più orientate verso il mercato italiano, integrate a monte o a valle con aziende simili. La loro specializzazione è un fattore strategico critico nei rispettivi mercati e le rende particolarmente efficienti e competitive. A questa tipologia di imprese apparteneva anche la Dante Prini, una delle aziende che hanno fatto la storia del distretto di Como, oggi chiusa dopo la pesante crisi che l'ha investita (Alberti, 2003a).

Il gruppo delle imprese terziste rappresenta sicuramente quello più numeroso e, per le dinamiche di un sistema industriale localizzato, costituisce il nucleo delle competenze produttive. Tale gruppo è costituito da imprese di piccola dimensione che vivono un rapporto di tipo simbiotico con il distretto, un mimetismo così accentuato che consente loro un grado di specializzazione estrema in una determinata fase del processo produttivo. Proprio per tali caratteristiche, queste imprese costituiscono la vera ricchezza anche delle grandi aziende integrate presenti nel distretto, in quanto molto spesso affidano particolari tipi di lavorazioni che, per le loro peculiarità tecniche non sono economicamente e logisticamente sostenibili all'interno. Se l'impresa terzista possiede sufficienti risorse finanziarie e capacità di coordinamento di diverse fasi produttive, l'unica possibile linea evolutiva risulta essere quella di diventare *converter*. In effetti è capitato che, espandendosi, alcune imprese terziste abbiano col tempo assunto il ruolo di *converter* nella filiera produttiva.

È proprio la figura del *converter* che completa l'analisi degli archetipi strategici presenti nel *cluster* lariano. Questo tipo di impresa ha una struttura molto flessibile data la bassa integrazione, ma opera su diversi mercati e tipologie di prodotti. Ruolo principale dei *converter* non è quello produttivo, ma

piuttosto quello di vettore dei flussi informativi¹⁷ tra il mercato e i produttori specializzati veicolando, da una parte, le esigenze che la moda fa emergere e, dall'altra, le soluzioni che la creatività del distretto è capace di esprimere (Alberti, 2003a). Generalmente non possiedono alcuna struttura produttiva (*converter* puro), ma può capitare che alcuni possano integrare al loro interno delle fasi produttive ritenute cruciali, possedendo quindi degli impianti produttivi (*converter* integrati).

3.3. La recente crisi del distretto comasco

Il distretto di Como versa attualmente in una profonda crisi strutturale causata da diversi fattori: la principale determinante è sicuramente l'aumento della concorrenza sui mercati internazionali dei prodotti serici, soprattutto a opera di Coreani e Cinesi, ma ora anche Turchi, Tailandesi e Indiani. I vantaggi di cui godono tali Paesi sono il minor costo della manodopera locale¹⁸ e regole ambientali estremamente lasche. Inoltre, la concorrenza internazionale oggi non si limita solo ai filati, venduti a prezzi bassissimi, ma riguarda anche i tessuti di seta pronti per la tintura (e in alcuni casi anche già tinti) o addirittura prodotti già confezionati. A Como, solo negli ultimi anni, il 60% delle unità produttive tra tintorie, tessiture, stamperie e *converter* ha cessato la propria attività. Molte delle imprese sopravvissute si trovano ad affrontare anche il problema del ricambio generazionale, aggravato dal fatto che le attività caratteristiche del distretto non si presentano più così attrattive come un tempo (Alberti, 2003a).

L'origine della crisi, come si è detto in precedenza, è riconducibile a quindici-venti anni fa, quando si è cominciato a esportare tecnologia e tecnici specializzati dall'Europa al Sud-Est asiatico, già avvantaggiato da un minore costo del lavoro, senza troppo tener conto del fatto che si stava così coltivando un nutrito gruppo di concorrenti.

A ciò si è aggiunto un processo di impoverimento dell'immagine del prodotto serico (causato dall'invasione dei prodotti a basso prezzo) operato sui mercati internazionali dai paesi asiatici. Sono, inoltre, da segnalare una serie di errori strategici compiuti dalle imprese comasche, che hanno ancor più esposto il distretto alle minacce esterne. Inoltre, si è verificato un forte aumento del potere contrattuale della distribuzione nei confronti degli anelli a monte della filiera, abituati a una piccola distribuzione non organizzata, e un deciso mutamento dei gusti dei consumatori, che non sembrano voler impiegare il proprio reddito spendibile per l'acquisto di vestiti di lusso così come avveniva in passato.

A seguito delle dinamiche esposte, la redditività del distretto si è notevolmente ridotta e potrebbe contrarsi ulteriormente in futuro (Moro, 2003). L'insoddisfacente livello delle vendite verificatosi nel corso dell'ultimo decennio deve essere, quindi, messo in relazione sia a fenomeni congiunturali (mutamento delle tendenze moda, recessione economica sui principali mercati europei all'inizio degli anni Novanta) sia a fenomeni strutturali (l'emergere di nuovi concorrenti in nicchie di mercato un tempo esclusivo appannaggio di Como; la progressiva integrazione a valle del processo produttivo della Cina), sia a fenomeni meramente endogeni, individuabili in elementi deficitari propri del sistema produttivo comasco (Alberti, 2003a).¹⁹

Innanzitutto una sfavorevole posizione di costo, dovuta a un'eccessiva attenzione alla competizione sui costi di produzione, induce alla subfornitura passiva (con eccessiva dipendenza del subfornitore nei

riguardi del committente). Ciò obbliga gli imprenditori locali a entrare in competizione con i subfornitori esterni, spingendo alla «sindrome della competizione sui costi di produzione», distogliendo l'attenzione strategica delle imprese alla qualità e all'introduzione di continui miglioramenti. Commenta Mario Boselli in proposito, «il sistema comasco [...] è uno dei più cari del mondo. Perciò bisogna essere bravissimi. Invece non sempre ci si sforza di offrire prodotti corrispondenti all'elevato costo in termini di qualità intrinseca, di creatività, di innovazione e di servizio» (Bardaglio, 1998).

Sono, inoltre, in atto alcuni cambiamenti nella morfologia del distretto che comportano sia il rientro di lavorazioni all'interno delle imprese di maggiore dimensione (quindi una maggiore verticalizzazione) sia la costituzione dei gruppi societari per il conseguimento di economie di scala di tipo commerciale e finanziario. La conseguente modificazione dei rapporti tra le imprese può favorire una progressiva gerarchizzazione dei rapporti, frenando ancor più la collaborazione tra le imprese, con tutte le conseguenze negative in termini di stimolo alla diffusione delle conoscenze e all'introduzione di nuove competenze.

A ciò si aggiunge un progressivo scollamento tra domanda e offerta di lavoro, sia per quanto riguarda le qualifiche medio-basse, sia per la classe dirigente aziendale. Il distretto può, quindi, trovare motivi di crisi nel mancato incrocio domanda-offerta di lavoro. A questo fenomeno si somma una diffusa difficoltà nella gestione delle risorse umane, in quanto molte aziende faticano a trattenere il personale qualificato in azienda e a motivarlo con una seria gestione delle carriere e con programmi di formazione e di sviluppo professionale. Si associa a questa debolezza la mancanza di una politica formativa coerente che sia tesa alla 'manutenzione' delle competenze e alla introduzione in azienda di nuove professionalità che garantiscano la crescita dell'intero sistema imprenditoriale. Una simile debolezza rallenta anche la capacità di visione strategica del sistema delle imprese. Esistono inoltre problemi legati alla immagine del distretto, in alcuni settori, che allontana le nuove generazioni, come dimostra, ad esempio, il crollo degli iscritti al 'Setificio', istituto superiore di formazione per l'industria serica.

3.4. Le strategie collettive per il rilancio del distretto di Como

Il distretto serico di Como emerge da questa breve analisi come investito da una crisi generale che mina alla base tutte le sue componenti creative, produttive, commerciali, istituzionali e strategiche e che va oltre gli aspetti puramente economici. Ciò impone un particolare impegno di analisi, di ricerca, ma anche di azione strategica immediata capace non solo di arginare la crisi in corso, ma di far leva sui punti di forza e sulle opportunità che il distretto vanta, per scongiurare il declino²⁰ del distretto stesso.

Alcune tendenze deboli mostrano tentativi di riposizionamento²¹ su lavorazioni, tecnologie, fibre e mercati nuovi e, al contempo, la scelta di alcune aziende di delocalizzazione²² della produzione, quanto meno per le fasi più *labour-intensive*, in paesi a più basso costo della manodopera e dove la materia prima o la pressione fiscale ha una minore incidenza sui costi. Il processo di delocalizzazione produttiva²³ in atto nel distretto indica la tendenza di alcune imprese a presidiare direttamente determinati mercati esteri, anticipandone e guidandone le evoluzioni del gusto e delle innovazioni produttive.

È inoltre riscontrabile una tendenza alla gerarchia per linee esterne²⁴ ovvero una crescente gerarchizzazione delle relazioni di filiera. Alcune tendenze più marcate mostrano l'affermarsi di gruppi integrati lungo la filiera che determinano una crescente gerarchia per linee interne²⁵ e anche l'affermarsi di un attore a cui sono affidati sempre più compiti *meta-manageriali*, quali servizi di ricerca e sviluppo, formazione, marketing del territorio, implementazione di soluzioni ICT di filiera ecc. Si tratta, dunque, di una tendenza alla concentrazione direzionale²⁶.

Così come indicato dagli studiosi di *governance* distrettuale (Alberti, 2004; Visconti, 2002), nella fase di maturità di un distretto, tanto più se accompagnata da una profonda crisi strutturale come quella che ha investito il distretto di Como, diventa cruciale l'affermarsi di organismi meta-direzionali che indirizzino e governino i progetti²⁷ di rilancio del distretto, superando gli individualismi²⁸.

In tal senso, il distretto di Como vanta una ricchezza di strutture organizzative e di istituzioni che mettono in atto iniziative volte alla *governance* del territorio. Tra queste vi sono sia associazioni di categoria (territoriali ma anche nazionali) sia istituzioni intermedie, come i centri servizio e i centri espositivi e sia istituzioni educative e di ricerca (università e altri centri specializzati in formazione). In particolare, la realtà associativa del distretto di Como si presenta molto complessa e articolata. È, infatti, presente sul territorio un numero significativo di associazioni, tra cui l'Unione Industriali di Como, l'Associazione Italiana Disegnatori Tessili, l'Associazione Tessile Italiana, l'Associazione Serica Italiana²⁹, l'Associazione Piccole e Medie Industrie, l'Associazione Provinciale Artigiani, Sistema Moda Italia, l'Associazione Tessile di Como. Si tratta evidentemente di un'eccessiva parcellizzazione della rappresentanza, poco appropriata per una filiera così piccola e per una realtà estremamente variegata. Tuttavia, interventi di accorpamento e di sinergia tra associazioni sono abbastanza frequenti negli ultimi anni. Il distretto di Como vanta, inoltre, importanti strutture di ricerca e formazione. In primis, il Polo Universitario di Como, con la presenza del Politecnico di Milano e l'Università dell'Insubria. Vi sono, poi, la Stazione Sperimentale per la Seta, l'Istituto 'il Setificio', la Fondazione Setificio, la Fondazione Antonio Ratti, il Museo Didattico della Seta, il Centro di cultura scientifica A. Volta. A tutte queste strutture si affiancano gli organi di governo locale, quali il Comune di Como, la Provincia di Como, la Camera di Commercio e il Comitato per il distretto serico comasco.

Sono inoltre da segnalare i Consorzi e gli enti che offrono servizi alle imprese, tra cui il consorzio Como Export, Idea Como, il consorzio Como Cravatta, il consorzio Comocrea, la struttura espositiva di Villa Erba e l'Ufficio Italiano Seta. Tra tutti, è da sottolineare l'attività del Tessile di Como, che da alcuni anni sta operando come un vero e proprio meta-manager del distretto, ottenendo un forte consenso dal tessuto imprenditoriale.

Tra le iniziative strategiche già avviate dalle strutture di *governance* del distretto serico comasco per risollevare la visibilità, la produttività e l'efficienza del distretto stesso, è interesse di questo scritto analizzare la strategia collettiva di comunicazione che ruota attorno alla creazione di un marchio di qualità dei prodotti serici, promosso proprio dal Tessile di Como.

3.5. Le strategie di comunicazione del distretto di Como: la nascita di ‘Seri.co’

La perdita di qualità è uno dei fattori che sta insidiando oggi il settore tessile abbigliamento. Il successo del *made in Italy* è stato il risultato di una combinazione di più fattori: la capacità di coniugare il ‘saper fare’ di origine artigianale con la forte innovazione tecnologica, di coniugare la creatività con la qualità. Ora che alcuni fattori di eccellenza tendono ad affievolirsi, quale leva utilizzare per mantenere o per accrescere la propria immagine se non fare ciò che gli altri non sanno fare: mantenere la competitività attraverso l’eccellenza qualitativa di prodotti e processi aziendali.

È in questo quadro che di recente è stato creato ‘Seri.co’³⁰, un marchio di qualità³¹ che certifica la bellezza, l’autenticità e, soprattutto, il contenuto etico del tessuto serico italiano. ‘Seri.co’ è nato, dunque, per innescare un circolo virtuoso nel quale ognuno dei segmenti della filiera svolga un’operazione di qualità: solo così alcune tendenze negative potranno invertirsi e il distretto riguadagnare un’immagine in parte appannata.

Ed allora ‘Seri.co’ non è importante come ‘bollino’ da far comparire sui tessuti, ma come marchio che indica una avvenuta inversione di tendenza, che vuole evitare un livellamento dal quale possiamo uscire se non sconfitti. La connotazione strategica propria del progetto ‘Seri.co’ è quella di strumento per elevare la qualità e per ritornare all’eccellenza (Frigerio, 2002c).

Figura 1. Il marchio ‘Seri.co’ nelle varie declinazioni d’uso in cui è attualmente proposto



Fonte: Tessile di Como

‘Seri.co’ è nato nel 1999 da un accordo nazionale di settore siglato tra il Tessile di Como e l’allora Ministro delle Attività Produttive Enrico Letta. L’iniziativa ha origine da un’idea del Tessile di Como e ha avuto il supporto del Ministero delle attività produttive e dell’ICE, della Regione Lombardia, della Fondazione Cariplo, della Camera di Commercio di Como e delle varie Associazioni del sistema tessile-abbigliamento, che hanno investito finora circa 6 milioni di euro.

Il marchio non è applicabile esclusivamente a prodotti di seta, bensì anche a tutti i tessuti con ordito a fibra continua. Inoltre, se nella fase iniziale Como ha rappresentato la ‘plancia di comando’, attualmente il marchio ‘Seri.co’ può essere impiegato anche da produttori di Caserta, Prato e Biella³².

Il progetto di lancio del marchio è stato articolato in due fasi: da un lato l'elaborazione di strategie di comunicazione, promozione e immagine; dall'altro l'esplicitazione di requisiti tecnici, che di fatto rappresentano il nucleo di questo importante programma di rilancio delle produzioni seriche. Il marchio 'Seri.co' vuole quindi significare al tempo stesso qualità di prodotto e qualità di sistema.

Il messaggio «Seri.co = qualità di prodotto + qualità di sistema» sottende, dunque, che il tessuto recante il marchio unisce ai requisiti estetici caratteristiche di qualità intrinseche che lo garantiscono dal punto di vista tossicologico oltre che di comportamento di uso e manutenzione; il marchio certifica inoltre che i prodotti provengano da aziende che operano nel rispetto dei codici fondamentali riguardo all'ambiente, alla sicurezza, all'etica sociale e deontologica.

Promozione e immagine ma anche contenuti: è su questa accoppiata di effimero e di sostanza che si gioca il rilancio della seta italiana. 'Seri.co' sottende aspetti di contenuto che sono il vero valore aggiunto che il marchio apporta alla produzione serica italiana, riflettendosi positivamente sulla sfera dell'immagine (Civati, 2001a).

Il nome 'Seri.co' ricorda il tipo di tessuto realizzato in zona, in seta o in filo continuo; il logo scelto è un lago di Como stilizzato (si veda Figura 1). Il marchio riunisce e promuove seta ed altre produzioni seriche (viscosa, acetato, ecc.) e si rivolge a tutto il *made in Italy* dell'industria della seta, sebbene la maggioranza dei produttori si concentri nell'area comasca.

Ai fini dell'assegnazione del marchio, è stato predisposto un Disciplinare³³ volto a stabilire quali prodotti possono essere etichettati con il marchio ed è stata incaricata una società per stabilire la conformità delle aziende e dei loro prodotti. Nel periodo compreso tra novembre 2000 e febbraio 2001 (fase propedeutica all'avvio del programma promozionale), hanno lavorato i comitati tecnici, costituiti in seno al Tessile di Como SpA Consortile, allo scopo di:

- effettuare la stesura di norme di prodotti tessili serici, da trasformare poi in norme UNI, così come sta avanzando per i prodotti in seta;
- definire un codice volontario in cui siano indicati i parametri per cui un prodotto tessile (tessuto o accessorio) possa essere considerato DOC e quindi possa utilizzare un marchio che ne certifichi il valore aggiunto;
- definire la struttura e lo schema di certificazione dell'organismo che rilascerà il marchio al prodotto serico italiano.

I requisiti fondamentali per l'assegnazione del marchio sono due: il tessuto o il capo deve aver subito almeno due lavorazioni in Italia (elaborazione stilistica, progettazione, torcitura, tessitura, tintura e finissaggio, stampa e finissaggio); inoltre l'azienda deve rispettare una deontologia etico-produttiva che impone di non utilizzare manodopera infantile e non provocare impatti ambientali su acqua, aria, suolo in alcuna fase del processo produttivo, secondo quanto già stabilito da alcune norme tra cui la ISO9000, la ISO14000 e la SA8000. A significare che se il prodotto italiano ha un costo maggiore, ciò è dovuto a un differenziale di valore etico, oltre che estetico, da tenere in debita considerazione. Per sensibilizzare in

primo luogo i destinatari dei prodotti tessili, i promotori di 'Seri.co' hanno organizzato una vera e propria campagna 'porta a porta', che prevede visite sia a griffe della moda, sia ad aziende chiave della grande distribuzione (Camozzi, 2003).

Alessandro Tessuto, presidente del Tessile di Como, è «convinto che si tratta di un'ottima opportunità per favorire il rilancio dell'industria serica» (Balistri, 2003).

Il marchio 'Seri.co' si configura quindi come un bouquet di valenze e valori: a) l'italianità, ovvero l'affermazione del *made in Italy*; b) l'alto livello tecnico e tecnologico; c) i valori deontologici che tutelano il consumatore, l'ambiente, i produttori; la certificazione e qualificazione dei processi produttivi; la campagna promozionale; il marketplace.

3.6. L'utilizzo del marchio 'Seri.co': prodotti, processi, utenti

Con la costituzione del marchio di qualità 'Seri.co' di proprietà del Tessile di Como Spa Consortile, il sistema tessile serico rafforza la propria immagine e viene a tutelare nel mondo il proprio prodotto³⁴.

Il progetto poggia sulla consapevolezza che in un mercato vario e competitivo fare bene non è più sufficiente; occorre fare insieme, far sapere e farsi conoscere.

La seta ed il prodotto serico italiano si presentano quindi in maniera nuova, più riconoscibile e incisiva, con un marchio di garanzia distintivo, riservato solo a particolari prodotti, tessuti per cravatte, per abbigliamento, per arredamento, foulard e tessuti elasticizzati per costumi da bagno.

I requisiti fondamentali da rispettare sono tre, regolamentati da un codice volontario: il Disciplinare del marchio. In pratica si richiede che:

- le caratteristiche qualitative del prodotto siano certificate;
- almeno due lavorazioni significative siano effettuate in Italia;
- le aziende operino nel rispetto di codici comportamentali.

Per quanto concerne il primo requisito, il marchio può essere richiesto e ottenuto dalle aziende (aziende licenziatrici) che abbiano un tessuto certificabile³⁵ tra i seguenti: a) seta; b) misti seta; c) serici, ovvero tessuti con catena in filo continuo di qualunque natura.

Può inoltre essere applicato sui capi confezionati, accessori, elementi di arredo realizzati con tessuti marchiati. La prima condizione richiesta per poter applicare il marchio a un tessuto e/o accessorio è assicurata da un apposito organismo di certificazione che opera secondo le norme internazionali³⁶.

Il Tessile di Como ha attivato uno specifico servizio di consulenza che:

- verifica la conformità del prodotto alle norme;
- valuta la rispondenza delle procedure aziendali ai requisiti del Disciplinare;
- assiste l'azienda per la preparazione dell'iter di certificazione³⁷ che viene svolto da Certitex³⁸.

In secondo luogo, le aziende devono rispettare il requisito di effettuare in Italia almeno due tra le seguenti operazioni qualificanti: a) ideazione stilistica, progettazione, disegno; b) torcitura; c) tessitura; d) tintoria e finissaggio; e) stampa e finissaggio.

Infine, le aziende devono operare nel rispetto dei seguenti codici comportamentali:

- *Codice di salvaguardia ambientale, salute e sicurezza.* L'impresa deve operare nel rispetto di comportamenti di salvaguardia ambientale adottando tutte le misure necessarie, deve inoltre garantire le misure di salvaguardia della salute e della sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro. Il prodotto non deve contenere sostanze potenzialmente nocive per la salute del consumatore.
- *Codice di condotta sociale.* L'impresa deve condividere e contribuire a costruire un sistema rispettoso dei diritti del lavoratore relativamente a: lavoro minorile, lavoro obbligato, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, pratiche disciplinari, orario di lavoro e retribuzione.
- *Codice etico-deontologico.* L'impresa deve astenersi dall'appropriarsi di creazioni altrui riguardanti i disegni tessili, di tessitura o di stampa e le lavorazioni coperte da deposito o brevetto. Deve, inoltre, astenersi dallo sfruttamento abusivo, contraffazione, imitazione di marchi, segni distintivi altrui e/o etichette, dall'apposizione di etichette contenenti diciture non veritiere o comunque contenenti indicazioni atte a indurre in inganno i consumatori.

Oltre alle aziende licenziatrici, il marchio può essere utilizzato dalle aziende che acquistano tessuti marchiati, li rivendono o li utilizzano per la confezione di capi di abbigliamento, elementi di arredo o accessori (aziende utilizzatrici). Il marchio si pone, dunque, a garanzia di un prodotto sicuro e ciclo produttivo affidabile:

- Il prodotto così realizzato non nuoce alla salute del consumatore;
- La sua realizzazione rispetta un corretto codice di condotta sociale verso i lavoratori;
- La realizzazione del prodotto avviene nel rispetto e nella tutela dell'ambiente;
- Le operazioni effettuate rispettano e salvaguardano la salute e la sicurezza di chi realizza il prodotto;
- La realizzazione del prodotto è effettuata nel pieno rispetto del codice etico deontologico di concorrenza leale.

Le garanzie offerte dal Marchio 'Seri.co' non sostituiscono, ma integrano le qualità peculiari del prodotto serico italiano e si armonizzano con la specifica caratterizzazione qualitativa propria di ciascuna azienda, rafforzandone ed enfatizzandone i contenuti richiesti dalle attuali esigenze dei mercati e dei consumatori.

Le prime tre aziende pilota ad aver ottenuto, il 14 dicembre 2001, l'uso del marchio 'Seri.co' sono state: a) Achille Pinto SpA (per foulard, sciarpe e scialli in seta); b) Clerici Tessuto & C. SpA (per tessuti per cravatteria in seta); c) Teseo Srl (per tessuti per abbigliamento in seta).

L'iter a cui si sono sottoposte le aziende per ottenere la certificazione di prodotto ha previsto le fasi contenute in Tabella 3.

Tabella 3. L'iter di certificazione per l'ottenimento del marchio 'Seri.co'

Fase 1. Inoltro della domanda di certificazione a Certitex

È la fase di avvio dell'iter certificativo. L'azienda presenta una domanda dettagliando i dati anagrafici dell'azienda, le tipologie di articoli oggetto della richiesta di certificazione, il ciclo produttivo e le lavorazioni effettuate in Italia.

Fase 2. Visita di valutazione dell'azienda

La visita consiste in una verifica condotta da un team di valutatori esperti in campo ambientale, sociale e tecnico per valutare la conformità della pratica aziendale con quanto richiesto del Disciplinare Marchio Serico e nell'effettuazione del prelievo dei campioni di tessuto per le prove richieste dalla norma di prodotto.

Fase 3. Esame dei rilievi

L'organismo di certificazione, prima di richiedere il rilascio della licenza al Comitato di Certificazione valuta l'esito delle prove effettuate in laboratori accreditati e i rilievi emersi durante la verifica in azienda. In caso di esito positivo l'azienda viene presentata al Comitato, in caso contrario si provvede a richiedere alla stessa di porre rimedio ai rilievi tramite azioni correttive. Per le non conformità relative ai prodotti è prevista la possibilità di sostituire il campione con uno conforme alle richieste di norma.

Fase 4. Delibera del Comitato di Certificazione

L'azienda viene, infine, presentata in Comitato di Certificazione attraverso una relazione che ne evidenzia le caratteristiche, i rilievi emersi durante le verifiche, le azioni correttive intraprese, ecc. A fronte di quanto emerso, il Comitato di Certificazione delibera a favore o meno della certificazione.

Fonte: Barzaghi e Frigerio (2001)

3.7. Il programma promozionale del marchio 'Seri.co'

Il marchio 'Seri.co' costituisce l'elemento identificativo cui è stata ancorato il 'Programma promozionale del prodotto serico', la campagna di comunicazione - giunta ora nella sua fase finale - volta a rilanciare l'immagine del tessuto serico e di conseguenza la propensione al consumo, oltre che l'occupazione lungo l'intera filiera produttiva.

La pianificazione della campagna promozionale ha previsto iniziative a largo raggio, che spaziano dall'Italia ai mercati esteri più rilevanti. Target di riferimento è il settore della moda nel suo complesso, ovvero i clienti della filiera produttiva serica e i consumatori finali in quanto responsabili degli acquisti.

Oggetto di promozione sono i contenuti qualitativi sia del prodotto sia della stessa filiera serica, dando risalto al contenuto creativo e alla qualità dei materiali usati. Si è inoltre inteso porre l'accento sui

diversi anelli della filiera in quanto portatori di un rigoroso approccio di eccellenza, di cultura e tradizione produttiva, nel più completo rispetto dell'ambiente.

Il piano di comunicazione è stato articolato lungo alcune direttive principali:

- svolgimento delle attività di comunicazione nell'arco di un triennio, mantenendo coerente la strategia e rafforzando sempre più l'identità;
- comunicazione efficace verso i segmenti del trade, del retail, gli altri operatori del settore e gli opinion leader;
- presidio costante dell'informazione a mezzo stampa e on-line;
- indirizzamento delle attività anche a un target giovane, tramite diffusione di informazioni e video sul web;
- creazione e distribuzione di materiale informativo qualificato;
- diffusione dell'immagine del marchio attraverso il sistema moda;
- comunicazione diretta al consumatore dopo i primi tre anni di attività.

Nel suo insieme, la campagna promozionale si configura come una complessa macchina di eventi, situazioni, promozioni, mezzi e sinergie mediali, scadenze in un periodo medio-lungo, tale da garantire il massimo ritorno di immagine e di conoscenza nei target identificati.

Il Programma ha previsto una articolata serie di attività per il rilancio del prodotto serico: il termine 'promozionale' non è dunque inteso semplicemente come pubblicizzazione delle realtà esistenti ma, soprattutto, come rilancio e sviluppo di nuove opportunità di miglioramento, di adeguamento tecnologico e prestazionale delle aziende stesse e dei prodotti forniti alle esigenze del mercato.

La prima fase della campagna di comunicazione ha enfatizzato gli aspetti di immagine di 'Seri.co'. Il marchio è stato presentato alla stampa il 14 settembre 2001 e successivamente presso la fiera Idea Como e a Milano Collezioni Donna, anche se il debutto ufficiale è avvenuto il 30 ottobre dello stesso anno, a Como. All'evento di lancio di 'Seri.co' tenutosi a Villa Erba erano presenti oltre 600 ospiti, sebbene sia da rilevare la presenza di un'unica stilista: Chiara Boni.

Il calendario degli eventi promozionali del marchio 'Seri.co' (si veda Tabella 2) è ricco non solo di partecipazioni a fiere e sfilate internazionali, con stand dedicati e conferenze stampa, ma anche di iniziative studiate ad hoc per consolidare l'immagine e i valori intrinseci nel marchio (Frigerio, 2001).

Tra le varie iniziative, spicca quella legata al 'Vestito dell'Anima', il primo 'calendario-vestito da indossare', ideato dalla costumista Annalisa Di Piero, con la riproduzione di un dipinto di Natalia Tsakova, ritrattista del Papa e di altre personalità famose. A ciò si aggiunga l'ideazione del Francobusta[®], un particolare francobollo in seta che può fungere anche da busta e che rappresenta un valido elemento di supporto alla comunicazione istituzionale del marchio 'Seri.co'.

Tabella 2. Il calendario di eventi promozionali per il marchio 'Seri.co' (2001 – 2003)

DATA	EVENTO	CITTA'
14.09.01	Conferenza stampa di presentazione di 'Seri.co' al Tessile di Como	Como
18.09.01 – 21.09.01	Stand di 'Seri.co' a Idea Como	Como
23.09.01 – 03.10.01	Milano Collezioni Donna – stand e Caffè della Seta	Milano
18.10.01 – 20.10.01	Stand di 'Seri.co' a Idea Como	Como
30.10.01	Lancio ufficiale del marchio a Villa Erba – serata di gala	Como
23.11.01	Presentazione del 'Vestito dell'Anima'	Roma
29.11.01	Presentazione del 'Francobusta' 'Seri.co'	Roma
11.12.01	Presentazione 'Seri.co' all'Hotel Ritz – serata di gala	Parigi
18.12.01	Presentazione 'Seri.co' al V&A Museum	Londra
10.01.02 – 13.01.02	Pitti Uomo – presentazione 'Seri.co' e mostra Setart	Firenze
16.01.02	Presentazione del calendario 'Eva 2002' – serata di gala	Milano
17.02.02 – 21.02.02	London Fashion Week – presentazione 'Seri.co', Caffè della Seta e Setart	Londra
20.02.02 – 23.02.02	Première Vision – presentazione 'Seri.co', Caffè della Seta e Setart	Parigi
11.03.02 – 12.03.02	Idea Prisco – serata di gala e presentazione 'Seri.co'	Monaco
17.07.02	Donna Sotto le Stelle – 'Seri.co' ed Eva Herzigova alla sfilata di alta moda	Roma
25.10.02 – 25.11.02	Museo Didattico della Seta: 'Seri.co' e la raccolta storica Foulard Bellotti	Como
15.11.02	'Seri.co' sponsorizza la mostra dell'artista locale Mario Radice	Como
03.12.02 – 05.12.02	Mare di Moda – cocktail offerto da Seri.co per l'inaugurazione del Salone	Cannes
09.01.03 – 12.01.03	Pitti Uomo	Firenze
19.02.03 – 22.02.03	STIB, Palazzo della Borsa: 'Seri.co' e le opere di due artisti spagnoli	Barcellona
12.02.03 – 15.02.03	Première Vision – Presentazione 5 tipologie di prodotti 'Seri.co'	Parigi
24.02.03 – 03.03.03	Milano Collezioni Donna – presenza consueta dello stand 'Seri.co'	Milano
21.03.03 – 23.03.03	MilanoFil – Convegno Filatelico – presentazione del Francobusta	Milano
07.05.03 – 09.05.03	Proposte, Stand 'Seri.co' per arredam. e tendaggi con Eva Herzigova	Villa Erba
31.05.03	Moda Mare – Consegna riconoscimento 'Seri.co' al Cav. Borselli	P. Cervo
07.06.03	Galà della Moda – Co-branding di 'Seri.co', premio allo stilista T. Stefanelli	Villa Erba
19.06.03	Concerto di Claudio Baglioni	Milano
29.06.03	Finali regionali di Miss Italia	Como
02.07.03	Presid. Italiana dell'Unione Europea – gala Consolato Generale dell'Italia	Stoccarda
07.07.03 – 08.07.03	European eGovernment Conference – cena di gala a Villa Versace	Como
16.07.03	Donna Sotto le Stelle – 'Seri.co' alla serata televisiva della Cam.Naz. Moda	Roma
14.07.03 – 17.07.03	XXIV Congresso Ass. Internazionale della Seta – presentazione 'Seri.co'	Como
13.07.03 – 18.07.03	AltaRomaAltaModa	Roma

Fonte: Tessile di Como, Como Tessile di Qualità e www.Seri.co.it

Il Francobusta[®] si compone di due tessuti di seta pura lavorati a Como. Il primo è di organza doppio raso greggio, successivamente tinto in bianco e sovrastampato manualmente in serigrafia a molti colori sul quale è riprodotto, a sinistra, il quadro 'Como dall'alto' del pittore e scultore comasco Baldassarre Longoni (1876-1956), a destra si trova, invece, il francobollo disegnato dalla Europ Marchini, raffigurante un drappo di seta dai colori sfumati. Sotto il francobollo si nota uno spazio neutro, con trattamento particolare per apporvi la scritta del mittente e del destinatario. Il secondo tessuto, è di seta tinta in filo, lavorata con telaio Jacquard a piccoli motivi floreali con armatura a fili policromi cangianti. Sono state studiate due varianti-colore, con siglato a telaio 'Pure Silk made in Italy'. Sul retro del Francobusta[®] è applicata una pellicola trasparente sovrastampata con il marchio di qualità 'Seri.co'. Il francobollo è stato stampigliato e valorizzato dall'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato di Roma con l'indicazione 'ITALIA – L. 5000 - €2,58' (Marchini, 2001).

Il Francobusta[®] ha vinto il premio il Francobollo d'oro, un traguardo importante per il mondo della filatelia, ma anche per quello della moda, e per Como in particolare.

Figura 2. Il Francobusta®



Fonte: Tessile di Como

La comunicazione di 'Seri.co' si accompagna fin dalla prima fase del programma promozionale alla realizzazione della mostra Setart³⁹. Si tratta di un progetto fortemente innovativo che offre agli artisti la possibilità di confrontarsi non con la tipica, e spesso limitante, immagine di un prodotto, ma con un oggetto che si può definire 'primario': un bozzolo, una forma semplice, addirittura primaria nell'affinità con l'uovo (sorgente di vita e di forma) e fondamento concettuale di ogni possibile discorso o pensiero sulla seta. Nel caso Setart, gli artisti possono realizzare un'opera in senso proprio, servendosi della tecnica a loro più congeniale e in qualsiasi formato. Le opere sono raccolte in un libro trilingue (italiano, francese e spagnolo) nel quale ci sono, inoltre, un testo critico di introduzione, a cura di Martina Corgnati, notizie biografiche e una presentazione dei nove artisti invitati. Tale libro di fotografie è stato distribuito alle aziende, ai clienti più prestigiosi, alle personalità del fashion system, media e istituzioni, sempre accompagnato dal marchio 'Seri.co' (Zamporri, 2002b).

Infine, l'almanacco 'Eva 2002' costituisce l'evento cardine della campagna di comunicazione e di promozione per l'annualità 2001-2002. Erano, infatti, presenti circa 1000 persone a Milano il 16 gennaio 2002 per assistere alla presentazione dell'almanacco 'Eva 2002', con protagonista la modella Eva Herzigova, realizzato da 'Seri.co' in collaborazione con il mensile GQ. Le fotografie originali del calendario sono state acquistate da alcuni ospiti e il ricavato è stato devoluto in beneficenza a favore delle donne afgane. L'evento ha avuto un forte riscontro sulla carta stampata: hanno scritto dell'evento Corriere della Sera, Il Giornale, Il Resto del Carlino, La Nazione, Il Giorno, La Provincia, La Voce di Mantova, Lo Specchio allegato della Stampa, GQ, L'Uomo Vogue, Speciale la Spola, Fashion, Mood, Collezioni Trends, Trend Tessile, Industria Tessile, Shopping Milano. Buoni risultati sono stati ottenuti

anche tramite il canale televisivo: sono stati realizzati servizi andati in onda da Studio Aperto (Italia 1), TG5 (Canale 5), Sipario TG4 (Rete 4), Speciale è (La7), È Moda (RAI 1), Verissimo (Canale 5).

Figura 3. Il calendario Eva 2002 edito da GQ



Fonte: Tessile di Como

Oltre alla presentazione dell'almanacco, un altro momento ha catturato l'attenzione dei presenti, vale a dire la premiazione del concorso per giovani artisti, il cui bando proponeva una ricerca sull'uso della seta dagli inizi del secolo ad oggi attraverso l'utilizzo d'oggetti di design, arredamento o moda. L'iniziativa ha coinvolto le più importanti e prestigiose scuole di moda, design e arte di tutto il mondo che hanno inviato alla segreteria organizzativa più di un centinaio di lavori da tutta l'Europa, America e anche dal Giappone. A vincere il primo premio è uno stage di sei mesi presso un'azienda serica comasca, è stata Maura Zampogna.

La fase internazionale del Programma promozionale ha avuto inizio con la partecipazione alla 'London Fashion Week' presso il Natural History Museum di Londra. Anche la stampa londinese si è interessata al marchio 'Seri.co': hanno parlato del marchio alcune delle più importanti testate inglesi come The Daily Telegraph, International Textile e Drapers Record. Successivamente 'Seri.co' è stato presentato a Parigi presso 'Première Vision' con uno stand più grande di quello londinese portando al suo interno quasi tutte le opere della mostra Setart. Vincenzo Coticelli ha rilasciato una serie di interviste inerenti il marchio 'Seri.co' alle principali testate francesi tra cui Le Figaro, Le Journal du Textile, L'Industrie Textile, Le Journal du Première Vision, Tex News, Mode & Technique, Angelines Femme e straniere come News Fashion Daily.

L'ultima tappa del programma promozionale ha visto la presentazione ufficiale del marchio 'Seri.co' a Palazzo Prisco a Monaco di Baviera, in occasione di Idea Prisco dall'11 al 12 marzo 2002. È stata organizzata una cena di gala in onore del marchio in uno dei più esclusivi ristoranti di Monaco dove erano presenti 350 invitati tra giornalisti, personalità delle istituzioni e personaggi dello star system tedesco.

Eva Herzigova è stata anche a 'Donna sotto le stelle', 17 luglio 2002, come testimonial di 'Seri.co', il principale sponsor della manifestazione. La volontà di essere presenti a questa ed altre sfilate importanti sul panorama internazionale nasce dalla convinzione che i primi a dover essere convinti del valore del marchio di qualità dei tessuti serici *made in Italy* debbano essere proprio i clienti delle aziende italiane – e di quelle seriche comasche in particolare.

L'immagine del marchio 'Seri.co' è stato abbinato a 18 grandi stilisti, per esempio Givenchy, Ungaro, Cavalli, Trussardi e ad altri personaggi famosi, come Eva Herzigova, già protagonista del calendario 2002. Questo accostamento tra 'Seri.co', abiti di grandi stilisti e modelle, senza trascurare la ribalta televisiva messa a disposizione dell'evento, va proprio nella direzione di affermare il marchio presso il grande pubblico, infatti la scelta è stata ripetuta anche nel luglio 2003.

'Seri.co' è stato inoltre promosso all'interno della mostra dei foulard 'Bellotti' e successivamente il marchio ha sponsorizzato la mostra del pittore comasco Mario Radice, realizzata presso Palazzo del Broletto a Como.

Il 2002 si è chiuso con la partecipazione a 'Mare di Moda' a Cannes. In quell'occasione si è potuta realizzare una forte sinergia grazie all'elevato numero di aziende seriche presenti. Tale evento ha permesso inoltre di sviluppare ed implementare un'azione di co-marketing e di immagine coordinata con le aziende, nei cui stand erano presenti il materiale pubblicitario e i cartelloni promozionali del marchio 'Seri.co'. In seguito il marchio è stato presentato in occasione di altri eventi internazionali, tra cui *Première Vision* a Parigi, *STIB* a Barcellona e *Milano Collezioni Donna*.

Se il 2001 è stato l'anno dell'ideazione, della preparazione e dell'esordio del marchio 'Seri.co', l'inizio del 2002 è stato caratterizzato da un crescendo di iniziative che hanno proiettato con forza e con successo l'immagine di serietà, bellezza e gusto del marchio di garanzia del serico italiano nei confronti del trade. Promozione e consolidamento di immagine sono state le linee guida della strategia di comunicazione integrata per il resto del 2002 e la prima parte del 2003, che ha inteso attivare un complesso di eventi, iniziative, mezzi e sinergie mediali in Italia e all'estero. La presenza istituzionale con stand e manifestazioni correlate nelle più importanti esposizioni fieristiche in Italia e nel mondo, una nuova edizione del concorso *Setart*, il concerto di Claudio Baglioni, il *Gala della Moda* realizzato a Como, una comunicazione mirata all'interno del distretto attraverso una serie di iniziative destinate a coinvolgere maggiormente la realtà imprenditoriale, la realizzazione e diffusione di nuovi materiali promozionali e una serie di iniziative di marketing e pubbliche relazioni a supporto della presenza all'esterno sono solo alcune delle attività (si veda Tabella 2) che hanno caratterizzato la seconda fase della campagna promozionale del marchio 'Seri.co' (Zamporri, 2002a).

Si apre oggi la terza fase del 'Programma Promozionale del marchio Seri.co', quella più difficile da affrontare, ovvero la creazione della massa critica di aziende certificate da un lato e quella di più intenso sforzo di comunicazione alle parti terminali della filiera serica, dall'altro. Al fine di raggiungere i 'clienti' più importanti del distretto serico – griffe, confezionisti, grandi gruppi di distribuzione – è in corso una pianificazione delle attività di comunicazione rivolta alle venti aziende clienti più importanti per il distretto, per trasferire i contenuti e le caratteristiche peculiari del marchio.

Il costo del progetto per il primo anno è stato di 2,17 milioni di euro: vi hanno contribuito per un importo di 774.690 euro le imprese, per 413.170 euro la Regione Lombardia attraverso Cariplo, per 206.580 euro la Camera di Commercio di Como e per 774.690 euro il Ministero del Commercio con l'estero e ICE. Per ognuno dei due anni successivi si è contato su un budget di 2,01 milioni di euro di investimento (Balistri, 2001).

Con un tale budget per la promozione si è iniziato a lavorare su tre linee: il passaparola e il *gossip* (ovvero la mondanità), l'accostamento del marchio al nome di artisti e la partecipazione a fiere di settore. Per il primo anno il budget a disposizione è stato impiegato prevalentemente nell'istruttoria; il secondo anno è stato dedicato allo sviluppo ed il 2003 alla comunicazione su ampia scala. Per l'affermazione del marchio presso i pubblici di riferimento, il Tessile di Como non prevede meno di 5-10 anni. Ciò significa che diventa estremamente critico poter disporre su una continuità di risorse economiche, difficilmente reperibili all'interno di un tessuto imprenditoriale investito dalla crisi (Reis, 2003).

3.8. I risultati attuali e le sfide future

Ad aprile 2003 le aziende certificate risultano 11, quelle in iter e che presumibilmente saranno certificate entro giugno sono circa 30. Accanto alle aziende certificate ci sono già oltre 100 aziende che hanno ricevuto l'attestato di fornitore qualificato o che hanno in corso le procedure di iscrizione all'apposito registro: si tratta di aziende che svolgono lavorazioni in conto terzi o che forniscono un semilavorato e si impegnano al rispetto dei requisiti di 'Seri.co'.

Il marchio 'Seri.co' è infatti ormai una realtà: stampigliato sulle cimosse dei tessuti, come etichetta su cravatte e foulard, è nella fase di ingresso nel mercato. Ma affinché il marchio costituisca uno strumento efficace di competizione commerciale, è necessario che acquisti una adeguata visibilità che si può raggiungere attraverso la sensibilizzazione di una 'massa critica' di clienti, ovvero di un adeguato numero di aziende che aderendo all'iniziativa facciano propri i principi ispiratori di 'Seri.co'. È essenziale sviluppare una strategia che renda visibile la linea di demarcazione: da una parte prodotti di qualità che nascono da aziende operanti secondo precise regole ambientali, etiche, sociali; dall'altra prodotti che hanno solo il prezzo come leva competitiva; per le aziende italiane la competitività guadagnata con la riduzione dei prezzi o della qualità sarebbe definitivamente penalizzante.

Occorre che le aziende applichino il marchio ai loro tessuti non come un bollino marcapazza, ma come certificato del binomio qualità prodotto/qualità azienda, ovvero che produttori/fornitori che non esibiscano il marchio 'Seri.co' siano considerati fuori standard. Standard peraltro esclusivamente affermare attraverso il raggiungimento di una massa critica di adesioni.

Ad oggi, le motivazioni che hanno indotto le singole aziende ad aderire o meno all'iniziativa 'Seri.co' di marchiare i propri prodotti o di qualificarsi come produttori sono le più varie in ogni caso risultano frutto di una precisa valutazione imprenditoriale. Per converso, dal punto di vista della domanda, acquistare da un'azienda qualificata 'Seri.co' significa ottenere un'ampia serie di garanzie che, come sopra descritto, vanno ben oltre la qualità estetica (Tessuto, 2003).

In un'ottica distrettuale, 'Seri.co' rappresenta inoltre la prova che la strada della collaborazione sia percorribile. «Un traguardo è stato raggiunto: quello di fare squadra, di lavorare insieme su un progetto strategico condiviso, di investire tempo e soldi sul proprio futuro» (Civati, 2003).

Tuttavia, il rischio di non portare a compimento quanto iniziato, di avere dedicato all'iniziativa tre anni di impegni e di sforzi, anche finanziari, senza arrivare ad ottenere il massimo possibile da tale progetto è oggi presente. Il programma promozionale dell'industria serica italiana e il marchio 'Seri.co' sono infatti giunti a un punto importante: gli operatori del settore sono unanimi nel ritenere che occorra decidere come agire per trarre il massimo beneficio dall'applicazione del marchio, come impiegarlo e sostenerlo anche nella fase post-lancio.

Se da un lato è vero che l'intento di 'Seri.co' sia di comunicare internamente ed esternamente⁴⁰ al distretto che il comparto comasco e l'industria della seta italiana, più in generale, non sono secondi a nessuno per *know-how*, creatività, laboriosità, maestranze qualificate, deontologia e imprenditoria, dall'altro sussiste un rischio: considerare 'Seri.co' soltanto come uno strumento pubblicitario-promozionale, anziché l'inizio di un agire comune che manca al distretto comasco.

'Seri.co' deve quindi andare oltre l'attuale fase, necessaria, di promozione degli standard comuni di qualità per dirigere managerialmente il rilancio della seta italiana e del distretto comasco. A tal fine, come ogni iniziativa meta-direzionale di successo, il progetto 'Seri.co' richiede coesione delle parti sociali attorno ad una idea forte, ad una visione comune; l'orchestrazione delle risorse da parte di un meta-manager riconosciuto; la disponibilità di risorse economico-finanziarie. Se le prime due condizioni sembrano oggi soddisfatte dal ruolo giocato dal Tessile di Como e da una forte comunanza di intenti che il progetto ha saputo generare, la terza sembra essere l'anello debole della catena. Mancano, infatti, quelle risorse economico-finanziarie che servirebbero per dare a 'Seri.co' non solo continuità ma slancio verso gli acquirenti finali in tutto il mondo.

3.9. Considerazioni di sintesi sul marchio del distretto di Como

La rassegna delle possibili strategie da mettere in atto per fronteggiare le sfide della competizione globale, dei principali problemi che le diverse imprese si trovano ad affrontare e dei nodi strutturali che il distretto comasco nel suo complesso deve superare evidenzia come la principale condizione su cui agire sia rappresentata dal «potenziale coalizionale»⁴¹ espresso dal distretto. Si tratta di far maturare negli operatori locali la coscienza di appartenere e di operare in un'area-sistema. Relativamente a tale obiettivo, si pone quindi la necessità di procedere alla definizione di un patto di coesione produttiva all'interno del distretto, che non può essere totalmente delegato a un 'Piano di sviluppo' e ai progetti che lo strutturano,

ma che deve emergere da un processo di concertazione tra i soggetti di rappresentanza delle varie componenti distrettuali, così da facilitare il meccanismo di coesione e l'incremento della consapevolezza identitaria e di appartenenza⁴².

Negli ultimi anni, a fronte di notevoli cambiamenti del sistema economico internazionale, si è riscontrato un progressivo deficit di progetto: vi è stata una separazione sempre più netta tra la capacità delle imprese nell'affrontare le sfide competitive e la capacità di risposta, a livello di sistema locale, che non ha consentito di individuare una strategia per il sistema nel suo complesso.

Promozione, campagne di immagine e strategie di comunicazione hanno caratterizzato la fase di lancio del marchio 'Seri.co'. Le esperienze e gli eventi che coronano il traguardo di nascita di un prodotto esclusivo a garanzia della qualità non devono essere interpretati solo come operazioni di marketing, ma anche quali momenti di chiarezza sul significato di 'Seri.co' e più in generale sulla sua capacità di creare potenziale relazionale.

Sembrano ormai maturi i tempi perché l'individualismo degli operatori economici lasci il posto alla progettualità condivisa, coordinata da strutture meta-manageriali di indirizzo e coordinamento, come il Tessile di Como. È in tale quadro che si colloca con successo l'esperienza di 'Seri.co' che sta appunto fungendo non solo da straordinario strumento di comunicazione istituzionale, ma anche e soprattutto da meccanismo aggregativo, capace di ritrovare quella identità comune che oggi manca al distretto di Como (Alberti, 2003b).

Vi sono, dunque, tanti buoni motivi oggi per cogliere questa opportunità di comunicazione e di promozione del prodotto serico e del sistema distrettuale comasco. La valorizzazione, tramite iniziative di comunicazione e di promozione del distretto costituisce indubbiamente, in questo momento storico, una straordinaria opportunità per riconquistare un vantaggio competitivo a livello di sistema, che stava svanendo.

4. Operosità ed eccellenza nei marchi del distretto tessile-laniero di Biella

La Provincia Biellese si estende su un territorio di 930 Km² ed ospita circa 190.000 abitanti, un quarto dei quali residenti nel capoluogo. Si tratta di una terra economicamente ricca, il cui benessere affonda le radici nella produzione di tessuti e filati di lana, dovuta alla presenza di ben 1.200 imprese organizzate secondo il canonico modello del distretto industriale. Negli ultimi tre anni il tasso di disoccupazione nella zona si è attestato non oltre il 5%, ben lontano dal 10% nazionale; con un valore aggiunto pro capite di oltre 21.000 Euro, in costante crescita da anni, la Provincia biellese si posiziona al ventisettesimo posto in Italia (Centro Studi UIB & Ufficio Studi CCIAA di Biella, 2003).

Il distretto, che fa di Biella 'la capitale mondiale della lana', è uno dei maggiori poli lanieri del mondo e certamente il più importante nelle produzioni di alta qualità di filati e di tessuti di lana e di altre fibre pregiate (cachemere - alpaca - mohair - ecc.). Le produzioni principali riguardano i tessuti per

abbigliamento maschile e femminile, i filati per tessitura e per maglieria, nonché tutte le lavorazioni ausiliarie della filiera tessile laniera (pettinature, tintorie, finissaggi, ecc.).

Le imprese distrettuali fatturano circa 4 miliardi di Euro e sono in grado di impiegare circa 28.000 persone. Negli ultimi anni il distretto sta però vivendo una congiuntura negativa, legata anche e soprattutto ad uno scenario economico generale poco rassicurante a livello nazionale e internazionale. L'andamento della produzione distrettuale è altalenante, ed attualmente non risulta superiore a quello di sei anni fa.

Alla stagnazione dell'economia biellese le istituzioni preposte allo sviluppo del territorio, da anni attive e impegnate nel loro ruolo, hanno reagito avviando dei progetti di marketing territoriale sfidanti, fra i quali spiccano l'istituzione di un marchio per la promozione del territorio, 'Biella, Produces', e la realizzazione di un marchio per la certificazione della produzione biellese, 'Biella The Art of Excellence'.

Il presente paragrafo, dopo avere introdotto le caratteristiche principali del distretto tessile-laniero di Biella, analizza i processi che hanno portato alla realizzazione dei due marchi, discutendone le finalità e gli strumenti utilizzati per la loro creazione e il loro lancio.

4.1. L'evoluzione del distretto tessile-laniero di Biella

Le origini del distretto laniero di Biella risalgono al 1400, quando i pastori della zona, abitanti in una regione collinare priva di risorse agricole, lavoravano la lana delle loro pecore e la vendevano ai mercanti lombardi che andavano oltralpe: sin da quegli anni il nome di Biella veniva associato alla produzione della lana (Ramella, 1983).

Con l'avvento della rivoluzione industriale, dalla seconda metà del 1700 le lane del biellese subirono la dura concorrenza dell'efficiente produzione inglese, finché anche il territorio biellese iniziò ad industrializzarsi⁴³. La nascita del distretto si fa proprio risalire alla prima metà dell'Ottocento, quando si configurò la specializzazione produttiva che contraddistingue ancora il Biellese di oggi. I commercianti-imprenditori commissionavano alle piccole tessiture artigianali le produzioni che desideravano, fornendo loro i materiali necessari e reperendo la materia prima sul mercato locale e nazionale, svolgendo così una vera e propria funzione di coordinamento tra le varie fasi produttive (Scanzio Bais, 1960).

Nella seconda metà dell'Ottocento, l'importazione di macchinari con rese produttive superiori rispetto alla produzione artigianale permise un incremento del giro d'affari. Le imprese del periodo si stabilirono in forma di fabbrica accentrata, nella quale si svolgevano quasi tutte le fasi della filiera produttiva. Questa scelta fu imposta anche dalla tecnologia allora disponibile, basata sullo sfruttamento dell'energia idraulica, ampiamente disponibile in un territorio ricco di corsi d'acqua come quello di Biella. La produzione domestica restava comunque ancora presente e rilevante (Castronovo, 1969).

Nei primi del Novecento, l'introduzione dell'energia elettrica svincolò le imprese dalla necessità di concentrarsi lungo i corsi d'acqua, ma il modello relazionale non mutò. L'aumento della produttività e la crescita della domanda sostenevano l'economia e il benessere della zona. Gli anni della Prima Guerra

Mondiale si caratterizzarono per la concentrazione direzionale, ovvero per l'accentramento decisionale in istituzioni meta-distrettuali in grado di tutelare gli interessi degli imprenditori locali e di rappresentarli nella contrattazione con le organizzazioni sindacali (Moro, 2002).

Il numero di aziende operanti nel distretto crebbe consistentemente grazie alla stabilità della domanda di tessuti per applicazioni militari. Quando questa cessò, le imprese meno efficienti fallirono mentre quelle sopravvissute cercarono nuovi mercati di sbocco, incontrando però molte difficoltà: l'autarchia determinò la scarsa competitività delle imprese tessili italiane nei mercati internazionali, per via dell'obbligo di utilizzare solo lane nazionali, di qualità più bassa rispetto a quelle reperibili in altri paesi.

La produzione comunque cresceva, sia durante la Seconda Guerra Mondiale, per via delle forniture militari, sia dopo, spinta dalla ripresa economica e dal fatto che molte fabbriche straniere erano state distrutte. Il prodotto biellese restava però di bassa qualità, anche a causa dell'utilizzo di macchinari non del tutto tecnologicamente aggiornati. I prezzi potevano mantenersi bassi anche grazie al contenuto costo della manodopera locale.

Con la ripresa economica degli altri paesi, il modello biellese basato sulla quantità e sui prezzi bassi risultò non più sostenibile, anche alla luce delle tensioni sindacali che caratterizzarono la fine degli anni Sessanta. Favoriti da incentivi statali, gli imprenditori riposizionarono la loro produzione rivolgendosi a nicchie di mercato di qualità superiore dove c'era la possibilità di realizzare margini di contribuzione più consistenti e di evitare la crescente minaccia della produzione dei paesi in via di sviluppo (Cespi, 1971).

I primi anni Ottanta videro la nascita di numerose piccole imprese come spin-off delle più grandi, consolidando il modello distrettuale. Dopo una decade di espansione, gli anni Novanta hanno però portato una contrazione del giro d'affari e una riduzione del numero delle imprese: la produzione dei paesi del Far East è pressoché in grado di raggiungere buoni livelli qualitativi mantenendo i prezzi bassi e minacciando così anche le realtà produttive più solide. Solo le aziende più imprenditoriali, capaci di cogliere i cambiamenti nei fabbisogni degli acquirenti, sono riuscite a sopravvivere al processo di selezione naturale imposto dalla congiuntura.

4.2. Il distretto di Biella oggi

È dal 1997 che il Biellese è riconosciuto come Distretto Industriale da parte della Regione Piemonte. Questo riconoscimento, al pari dell'ottenimento dello status di Provincia, ha fatto sì che l'identità del territorio si consolidasse, *«intorno al saper fare biellese, come sinonimo di qualità, etica e professionalità»* (Marchi, 2001).

Le aziende che fanno parte del distretto sono distinguibili in due gruppi principali:

- Imprese leader: si tratta di gruppi industriali di grande tradizione e prestigio, che hanno affermato il loro nome a livello internazionale (Zegna, Loro Piana, Cerruti, Piacenza). Sono responsabili di circa il 30 % del giro d'affari del distretto e la loro rilevanza in termini dimensionali sta crescendo.
- Sub-fornitori: sono aziende di dimensioni più contenute, specializzate in una o due fasi del processo produttivo, e che fungono da sub-fornitori per le aziende principali.

Accanto alle aziende tessili operano poi i loro fornitori di macchinari specializzati: lo sviluppo del distretto ha infatti contribuito alla nascita del settore meccano-tessile, che esporta ben l'80% della propria produzione, valutata circa 300 milioni di Euro. Il meccano-tessile biellese impiega 2.500 persone e rappresenta una realtà tecnologicamente molto avanzata, in grado di realizzare delle significative sinergie con l'industria tessile locale (Centro Studi UIB, 2003).

Non possiamo inoltre dimenticare altri due gruppi di imprese che arricchiscono lo scenario economico del distretto: le aziende di abbigliamento sportivo e, negli ultimi anni, le aziende del tessile ad uso tecnico. Lo sviluppo di tali aziende è legato all'esigenza di far fronte a segmenti di mercato emergenti, orientati ad un abbigliamento più comodo e meno formale.

La fama del distretto è legata principalmente alla qualità delle produzioni che le imprese leader esportano ormai in tutto il mondo. Negli ultimi anni queste aziende hanno seguito le seguenti linee strategiche (Cesdi, 1999):

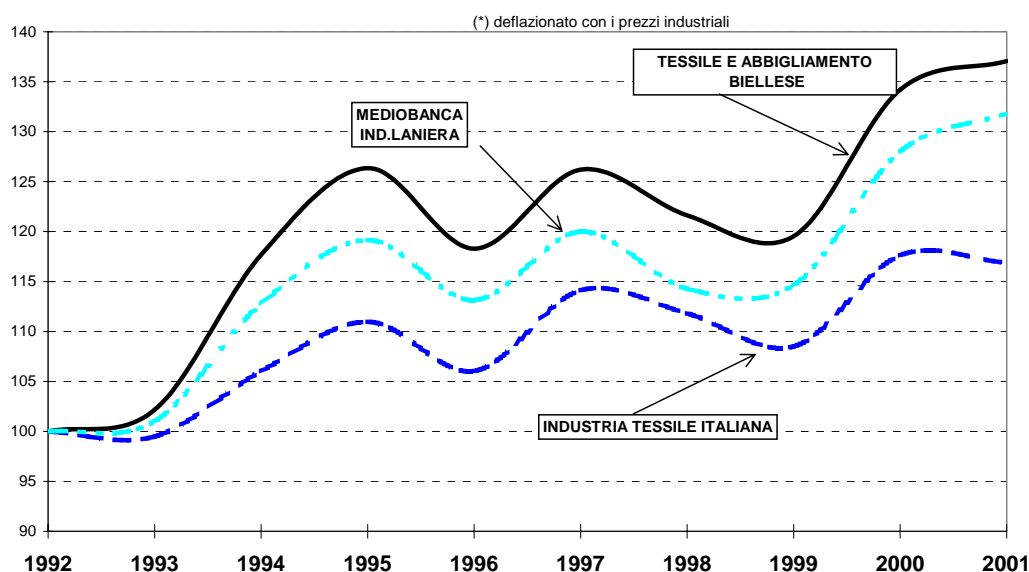
- *integrazione verticale a monte*, attraverso numerose *acquisizioni* di sub-fornitori, in modo tale da controllare l'intero processo produttivo;
- investimenti per il miglioramento della *qualità* delle produzioni (nuovi impianti, ricerca e sviluppo, sistemi di controllo della qualità);
- *integrazione verticale a valle*, attraverso la costituzione di reti di vendita diretta;
- *sviluppo dei mercati internazionali*, attraverso una maggiore presenza di punti vendita all'estero;
- *internazionalizzazione della produzione*, attraverso la costituzione di sedi produttive o di joint ventures, allo scopo di acquistare materie prime ad un migliore rapporto qualità/prezzo e di servire i mercati esteri più facilmente;
- *diversificazione di prodotto*, offrendo al cliente una vasta gamma di prodotti d'abbigliamento e accessori, sfruttando così il più possibile il valore dei propri marchi.

Le ragioni della scelta delle suddette linee strategiche sono facilmente intuibili:

- la crescente *competitività del Far East* ha imposto al prodotto biellese di puntare sulla differenziazione come fonte del proprio vantaggio competitivo, spingendo le imprese verso l'offerta di un prodotto di qualità e di ricche linee d'abbigliamento di alta gamma;
- la ricerca della focalizzazione sulla differenziazione è interpretabile anche come risposta alla '*polarizzazione del mercato*' dell'abbigliamento: l'erosione della fascia media di mercato ha inevitabilmente spinto il Biellese verso l'alta gamma, data l'impossibilità di competere sui costi;
- il *contenimento della domanda Europea* e la *globalizzazione* dell'economia ha spinto le imprese allo sviluppo dei mercati internazionali;
- la necessità di *contenere comunque i costi* di produzione per fronteggiare la competitività dei paesi orientali ha portato le aziende alla delocalizzazione della produzione e all'integrazione verticale.

Ma quali sono i risultati economico-finanziari del distretto biellese? Il distretto di Biella si propone come vero e proprio cuore dell'industria della lana mondiale, detenendo una quota di mercato pari al 10% (Dellavalle, 2000). Come evidenziato in Figura 4, dal 1982 al 2001 il fatturato del distretto è cresciuto, ed è aumentato sempre in una percentuale superiore al fatturato dell'industria laniera italiana e più in generale dell'industria tessile del nostro paese. Circa il 35% della produzione del distretto viene esportata: i principali mercati di sbocco sono la Germania (19,8%), Hong Kong (12,2%), la Francia (9,7%), il Giappone (6,1%), il Regno Unito (6,8%) e gli Stati Uniti (4,3%) (Centro Studi UIB & Ufficio Studi CCIAA di Biella, 2002).

Figura 4. Andamento del Fatturato del distretto biellese rispetto all'industria laniera e l'industria tessile italiana.



Fonte: Centro Studi UIB & Ufficio Studi CCIAA di Biella (2002).

Sulla base di una analisi di bilancio condotta nel 2002 dall'Unione Industriale Biellese (UIB) e dalla Camera di Commercio su un campione di 246 aziende, la redditività del distretto di Biella nel 2000 è stata buona. Come evidenziato in Tabella 3, il ROI⁴⁴ del distretto, pari al 7,5%, è risultato superiore a quello degli altri distretti tessili italiani.

In Tabella 4 invece vengono riportati i valori del ROI, dal 1998 al 2001, registrati dalle imprese del distretto suddivise per tipologie produttive. Da essa si evince come in realtà la filiera produttiva presenti delle attività più remunerative di altre, anche se con risultati altalenanti. Dai valori del 2001 risultano evidenti i segni di una crisi che si è poi protratta anche nel 2002 e nel 2003. Sulla base delle indagini congiunturali di UIB, nel corso degli ultimi 2 anni la produzione e il fatturato del distretto stanno calando, al pari dell'occupazione. Secondo la Camera di Commercio di Biella sono una quarantina le aziende ad avere chiuso i battenti negli ultimi due anni, e circa 4000 lavoratori hanno perso il proprio posto di lavoro. A metà del 2003 gli ordinativi sono calati del 5,4% e la produzione del 6,5% rispetto alla metà del 2002 (Dainelli, 2003). Le minacce alla prosperità del distretto derivano sostanzialmente da due ordini di fattori: il calo della domanda e l'intensità della concorrenza.

Tabella 3. Reddittività delle principali aree tessili a confronto (anno 2000)

Provincia	ROI
Biella	7.5%
Prato	6.6%
Varese	6.6%
Modena	6.5%
Vicenza	6.4%
Como	6.1%
Bergamo	5.6%
Brescia	4.9%

Fonte: Centro Studi UIB & Ufficio Studi CCIAA di Biella (2002).

Si registra innanzitutto una flessione della domanda, a livello sia nazionale sia internazionale: non solo i consumatori destinano all'abbigliamento una quota del proprio reddito sempre minore, ma anche l'incidenza della lana negli acquisti di abbigliamento sta calando sempre di più (Cesdi, 1999).

Il contenimento della domanda di abbigliamento è legata a diversi fattori: a) l'abbigliamento sta perdendo la valenza di 'status symbol', trasferita ad altri beni di consumo; b) si è ridotta la velocità di obsolescenza dei prodotti, data la loro migliore qualità; c) sono diminuite le occasioni d'uso per un abbigliamento 'codificato'; d) il cosiddetto 'effetto armadio pieno' spinge l'acquirente a comprare nuovi capi solo se innovativi.

Più specificamente, il mercato della lana è in calo per le seguenti ragioni: a) la crescita della temperatura in tutto il pianeta e l'ormai capillare diffusione di adeguati sistemi di riscaldamento rende i capi in lana meno necessari che in passato; b) la lana è sempre meno di moda, considerata meno comoda da indossare rispetto a tessuti *stretch* e più complessa da lavare rispetto al cotone.

L'ulteriore minaccia è rappresentata dall'intensificarsi della concorrenza delle produzioni provenienti dall'estremo oriente, in particolare dalla Cina. La competitività delle produzioni cinesi cresce vorticosamente: la manodopera è pagata in 6 volte meno; lo stato incentiva fortemente l'acquisto di macchinari; la ricerca nelle tecnologie produttive consente alle imprese di offrire prodotti buoni a prezzi bassi. Non mancano le accuse nei confronti del governo cinese: come afferma Rondi, Presidente dell'UIB, «[...] esso non impone regole, né a livello economico, né sanitario e ambientale. Sui dazi doganali ci sono squilibri micidiali per i nostri prodotti. [...] La Cina paga solo il 7% di dazio per esportare in Europa, mentre noi paghiamo il 20% per vendere in Cina. [...] In Cina non si effettuano analisi epidemiologiche quando è ormai appurato che il 30% delle malattie della pelle sono causate da tessuti trattati male. Non ci sono depuratori per le acque, né controlli ambientali» (Dainelli, 2003).

I punti di forza su cui il distretto può contare per fronteggiare tali minacce sono stati identificati recentemente dal Cesdi (1999) attraverso una indagine presso gli operatori del tessile-abbigliamento. I principali sono di carattere immateriale: l'immagine di alta qualità offerta, la solida tradizione storica, la professionalità e la serietà imprenditoriale del capitalismo familiare biellese. Il fatto che l'economia biellese sia organizzata secondo il modello del distretto industriale rappresenta un ulteriore punto di forza, in quanto la flessibilità che ne deriva costituisce un fattore critico di successo.

Tabella 4. Reddittività delle imprese biellesi a confronto (ROI, %)

Tipo di impresa	1998	1999	2000	2001
Filature pettinate	5.8	7.1	8.4	5.1
Filature cardate	7.1	4.5	5.2	3.9
Lanifici	9.5	11.9	7.4	6.6
Tintorie e finissaggi	10.8	8.1	8.4	3.6
Maglifici	6.1	5.5	7.1	8.1
Pettinature	5.5	2.1	4.5	0.7
Tessili vari	8.5	8.4	6.0	4.4
<i>Media Tessile-Abbigliamento</i>	<i>7.7</i>	<i>8.4</i>	<i>7.5</i>	<i>5.5</i>
Meccanotessile	8.6	4.4	9.0	7.2
<i>Media Biellese</i>	<i>7.7</i>	<i>8.2</i>	<i>7.6</i>	<i>5.6</i>

Fonte: Centro Studi UIB & Ufficio Studi CCIAA di Biella (2002).

Certamente il Biellese non è privo di punti deboli: in primo luogo emerge uno svantaggio, rispetto alla concorrenza, in termini di costi di produzione (in particolare della manodopera); in secondo luogo da una recente indagine fra gli operatori del distretto è emerso che la competitività del territorio è limitata da infrastrutture non soddisfacenti e dalla difficoltà di reperire manodopera specializzata. Nella percezione degli operatori del sistema tessile-abbigliamento risulta inoltre che il distretto biellese dedichi troppe ‘attenzioni’ ai prodotti tradizionali anziché investire sui prodotti più innovativi e ‘tecnologici’, frutto anche di non sufficienti investimenti nella ricerca (Cesdi, 1999).

Gli aspetti di tipo comunicativo sono da anni oggetto di discussione all’interno del distretto. Si è riconosciuta negli ultimi anni la necessità di adeguare la comunicazione del prodotto biellese alle nuove caratteristiche del mercato e ai nuovi strumenti di comunicazione. Inoltre la tendenza verso prodotti più sofisticati e la crescita delle esigenze degli acquirenti richiede lo sviluppo di politiche di comunicazione attente e articolate. Infine si è da tempo dibattuto sulla possibilità di adottare delle politiche di comunicazione comuni a tutti gli attori del ‘sistema Biella’, promuovendo il territorio e le sue produzioni in modo unitario.

Allo scopo di sostenere la competitività del distretto, facendo leva sui suoi punti di forza e superando quelli di debolezza, gli organismi che sovrintendono alla gestione del territorio operano con vivacità, facendo di Biella un punto di riferimento per tutti i distretti in termini di *governance*.

4.3. La governance del distretto

Il Biellese è da anni caratterizzato dalla presenza di organizzazioni imprenditoriali molto attive ed efficaci. In primo luogo ci riferiamo alla *Unione Industriale Biellese*, che, fondata nel 1846, è stata una delle prime associazioni imprenditoriali ad essere stabilite in Italia. Ha dato vita a numerose iniziative anche attraverso gli organismi a lei collegati. Fra i principali ricordiamo:

- Il *Comitato Piccola Industria*: offre alle aziende con meno di cento dipendenti assistenza, consulenza, convenzioni ed accordi con enti pubblici e privati; attiva soluzioni di studio e di sensibilizzazione ai problemi delle PMI.

- *Città degli Studi*: nata all'inizio degli anni '70, è una società pubblico-privata che riunisce in un'unica area le principali strutture già operanti a Biella per la formazione ai vari livelli, la ricerca applicata e il trasferimento di tecnologie nei settori tessile-abbigliamento e meccano-tessile.
- *Texilia*: offre sia formazione professionale specifica per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, sia formazione continua rivolta al personale occupato che desidera rimanere competitivo sul mercato del lavoro, fornendo nel contempo un aumento di efficacia ed efficienza per le aziende stesse. Sviluppa ed eroga servizi di consulenza e di supporto tecnico per le imprese nel campo dell'informatica, della certificazione di qualità, del controllo di gestione e della pianificazione aziendale. Gestisce progetti inseriti nei Piani Nazionali di Ricerca e collabora con gli Enti del territorio, pubblici e privati, al rilevamento dei fabbisogni di formazione delle imprese.
- *Il Gruppo Giovani Imprenditori*: riunisce imprenditori tra i 18 e 40 anni di età. Promuove l'elaborazione e l'approfondimento di proposte sui temi di carattere istituzionale, economico e sociale. Si occupa della formazione socio-politica e manageriale dei nuovi imprenditori e collabora con il mondo della scuola, avviando attività di orientamento, e organizzando *stage* in azienda.
- *Biella Intraprendere*: nata nel 1989, promuove iniziative atte a creare occasioni di scambio e di incontro per sviluppare le attività commerciali del territorio, principalmente eventi fieristici e culturali. Punta ad avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, offrendo servizi reali quali il supporto al *business planning*, formazione specifica e incontri tra imprenditori e studenti.
- *Tessile & Salute*: associazione d'avanguardia che studia la relazione tra le produzioni tessili, la salute del consumatore e la tutela dell'ambiente. Sviluppa le conoscenze tecniche del settore per apportare innovazioni di prodotto e di processo.

L'operato di tali organismi ha sicuramente contribuito al sostenimento della competitività non solo del distretto ma dell'intera industria biellese. È con l'istituzione del *Comitato di Distretto* che gli sforzi di tutti questi attori hanno un'unica guida, capace di elaborare delle strategie collettive per tutte le imprese distrettuali. La creazione del Comitato era attesa da tutti gli attori del distretto: in particolare l'UIB, la Provincia e la CCIAA di Biella ne sono stati i principali promotori.

Ad un anno dalla Legge Regionale 24/97, che recepisce il contenuto della Legge 317/91, il Comitato fu istituito con una delibera della Giunta Regionale che ne stabiliva anche la composizione. Ha sede presso la *Camera di Commercio* di Biella ed è composto da nove membri, rappresentativi dei seguenti enti: CCIAA di Biella, Provincia di Biella, Consorzio dei Comuni Biellesi, Unione Industriale Biellese, Confartigianato, Confcommercio, CGL, CISL e UIL.

Il Comitato è costituito da due organi:

- il *Consiglio di Presidenza* è l'organo che definisce le strategie distrettuali; presieduto dal Presidente della CCIAA, decide a maggioranza assoluta in riunioni mensili;

- la *Segreteria Tecnica* invece svolge attività istruttoria e sovrintende alla realizzazione dei piani sviluppati dal Consiglio; può avvalersi della collaborazione di figure esterne e comunica alla Regione i risultati del lavoro del Comitato.

Il documento programmatico del Comitato contiene innanzitutto le linee guida che i progetti che i diversi attori del biellese dovranno tenere in considerazione. Allo scopo di sostenere il distretto in termini di occupazione, reddito e qualità della vita, le azioni dei soggetti operanti nel territorio devono essere rivolte a: a) rafforzare la filiera tessile e meccano-tessile; b) attrarre risorse esterne (imprenditorialità, capitale o lavoro) e per questa via favorire un'eventuale diversificazione della produzione locale; c) promuovere lo sviluppo del turismo.

Per perseguire tali obiettivi, il Comitato promuove sei diversi tipi di interventi: a) la promozione del distretto; b) l'internazionalizzazione del distretto; c) la ricerca; d) la tutela dell'ambiente; e) lo sviluppo di reti informative in seno al distretto; f) la cura della qualità delle produzioni. Fra di essi, le attività finalizzate alla promozione del distretto rivestono il ruolo principale, sia perché ritenute più urgenti, sia perché attraverso la promozione del distretto è possibile dare visibilità alle altre cinque classi di interventi. Non a caso in seno al Comitato è stata istituita 'Biella Promotion', una unità operativa interamente dedicata al marketing territoriale.

La costituzione del Comitato è arrivata inoltre in tempo per permettere alle imprese distrettuali di affrontare con più solidità le difficoltà che il tessile abbigliamento sta vivendo: il Comitato sta anche promuovendo un clima collaborativo fra i diversi distretti tessili italiani, incontrando in videoconferenza gli analoghi organi dei distretti di Como, Modena e Prato per la discussione dei problemi comuni e la definizione di politiche adeguate⁴⁵.

A cinque anni dalla costituzione del Comitato, il bilancio della sua attività risulta estremamente positivo per la presentazione di numerosi progetti orientati al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Sicuramente il «*primo grosso traguardo*» del Comitato di Distretto, per usare le parole del direttore di 'Biella Intraprendere' Giraudo, è rappresentato dallo sviluppo del marchio per la promozione del territorio (Giraudo, 2001). Da anni si discuteva sulla possibilità di sostenere lo sviluppo dell'economia locale attraverso lo sviluppo di un marchio di distretto. In particolare sono emerse due opzioni diverse, oggi entrambe adottate dato che non si escludono reciprocamente.

Nel 2000 è stato lanciato un marchio per il territorio; nel 2003 un marchio per i prodotti e le aziende del territorio. Pur essendo strettamente correlati, i due marchi si pongono su due piani distinti, anche e soprattutto a livello di soggetti e interessi coinvolti. Allo stesso modo, hanno destinatari diversi e quindi necessitano di canali di comunicazione differenti.

4.4. 'Biella, Produces': un marchio per il territorio

L'adozione di un marchio per la promozione del distretto biellese si colloca in un più ampio progetto elaborato dal Comitato di Distretto nel 2000, finalizzato alla costruzione di una immagine per il territorio

che lo rappresentasse nei suoi molteplici aspetti. Esso è costituito da due sotto-progetti, strettamente legati l'un l'altro: a) 'Formazione della memoria'; b) 'Creazione di un marchio'.

Il primo è finalizzato a realizzare e curare l'aggiornamento di una banca dati storica da cui attingere elementi utili a costruire le politiche di comunicazione. La banca dati contiene elementi in formato cartaceo (pubblicazioni, brochure, documenti operativi etc.), elettronico (testi e immagini) e magnetico (cassette audio e video).

Il secondo invece ha portato alla realizzazione di 'Biella, Produces', il marchio che identifica oggi il territorio biellese e le sue realtà produttive che lo rendono celebre in tutto il mondo (si veda Figura 5). «Finalmente, dopo decenni in cui si è parlato senza esiti, [...] abbiamo raggiunto un grande obiettivo» ha dichiarato nell'occasione Massimo Marchi, allora Presidente dell'Unione Industriale Biellese (Marchi, 2001).

Per quanto riguarda la sua 'nascita', il Comitato di Distretto, anziché affidare l'incarico a un'agenzia pubblicitaria, ha preferito bandire un concorso esteso anche a grafici, designer e artisti. Le indicazioni contenute nel briefing erano snelle: si cercava un simbolo semplice, facilmente riconoscibile ma al tempo stesso astratto, e senza nessun richiamo al mondo del tessile.

Quest'ultima scelta, apparentemente discutibile, era legata all'intenzione di promuovere non solo le produzioni tipiche della zona, ma più ampiamente la specificità culturale locale. Come ha recentemente sottolineato Orazio Scanzio, Presidente della Provincia di Biella, è necessario «[...] far conoscere Biella e i suoi prodotti: il tessile, certamente, ma anche tutto ciò che gli sta intorno e che va a valorizzarlo e al tempo stesso ne è valorizzato» (Signorini, 2003).

Anche se nelle valli del Biellese il settore laniero rappresenta il motore storico dell'economia locale, le valenze e gli elementi legati al territorio sono molteplici. Legare l'immagine del territorio ad un solo aspetto, sebbene il più rilevante, era ritenuto limitativo e contrario all'idea stessa di distretto industriale, che per definizione non è solo produzione, ma anche cultura, coesione sociale e relazioni interpersonali.

Figura 5. Il marchio 'Biella, Produces'.



Fonte: www.e-biella.net

Ben trentasei proposte sono pervenute; il giudizio di una commissione appositamente costituita ha scelto il marchio proposto dello Studio Rovatti, in quanto fedele al briefing, di grande impatto visivo, di facile memorizzazione, molto originale e versatile nell'uso.

Si tratta di una grande virgola rossa che separa le parole 'Biella' e 'Produces': pertanto il marchio si presenta con una stretta integrazione fra *brand name* (la scritta) e simbolo. Nella nota esplicativa al

marchio si legge «*Si propone 'Biella' come se fosse una affermazione, ma non un'affermazione chiusa: il termine 'Produces' infatti, nel senso più ampio, la rende attiva. Biella produce cultura, produce iniziative, produce beni di consumo etc*» (Giraud, 2000).

Pertanto il marchio:

- evidenzia Biella come tema principale della comunicazione (non a caso il termine è scritto a caratteri tre volte più grandi);
- sottolinea l'operosità del territorio attraverso il termine 'Produces';
- lascia intendere che la produzione del biellese è vasta e non limitata a beni di consumo (dato che non si specifica l'oggetto della produzione);
- attraverso la presenza della virgola trasferisce l'idea del divenire e del dinamismo.

La scelta della lingua inglese è legata al fatto che il pubblico a cui il marchio è destinato è internazionale. L'inglese è la lingua più 'internazionale', ed il significato del termine 'Produces' è comunque facilmente intuibile anche da chi non parla inglese (in Francese si traduce con 'Produit', in Tedesco con 'Produziert', in Italiano e Spagnolo con 'Produce').

La virgola viene anche utilizzata autonomamente, senza parole: è un simbolo molto riconoscibile e nel suo colore rosso si dimostra di forte impatto visivo. La scelta della virgola, simbolo astratto, non è ovviamente casuale. Dato che il distretto si compone di numerosi elementi, simboleggiarne uno sarebbe stato limitativo, mentre simboleggiarli tutti avrebbe impattato negativamente sull'efficacia dello stesso in termini di immediatezza e distinguibilità.

'Biella, Produces' è di proprietà del Comitato di Distretto e può essere utilizzato solo da parte dei componenti del Comitato stesso e da gruppi, consorzi, comitati facenti parte o collegati agli enti che lo compongono. Le operazioni di verifica del corretto utilizzo del marchio vengono effettuate da un Gruppo Tecnico di Valutazione, un panel di esperti che operano nell'ambito di Biella Intraprendere.

Con la nomina del nuovo Consiglio e della nuova Presidenza della Camera di Commercio (e quindi anche del Comitato di Distretto) nel Maggio del 2002, la promozione del territorio attraverso l'utilizzo del marchio 'Biella, Produces' è rimasta fra le priorità strategiche. Il neo presidente Giovanni Pozzi ha dichiarato «*Il marchio dovrà sempre più diffondersi sia a livello nazionale che internazionale, per offrire una visione omogenea e completa della tradizione e della potenzialità culturale e produttiva del territorio*» (Martini, 2002).

Figura 6. Il marchio 'Biella, Basket.



Fonte: www.e-biella.net

Il marchio 'Biella, Produces' è diventato così una costante presenza in tutte le occasioni e gli strumenti orientati alla promozione del territorio biellese: dal 2001 spicca anche come copertina di 'Economia Biellese', la pubblicazione che ogni anno descrive la congiuntura economica del territorio. Ritroviamo il marchio sulla carta intestata dei diversi enti locali e persino su grandi cartelloni posti lungo le strade di accesso a Biella.

Il marchio è nato comunque con la possibilità di sostituire il termine 'Produces' con parole diverse, a seconda del contesto in cui utilizzarlo. La sua versatilità ne rappresenta un punto di forza. La prima occasione per 'declinare' il marchio in ulteriori marchi si è già presentata: è il caso di 'Biella, basket' (si veda Figura 6), progetto realizzato in collaborazione con la squadra di pallacanestro locale che gioca nella massima divisione del campionato italiano.

«Con 'BIELLA,basket'», commenta il Presidente Pozzi, «intendiamo dare visibilità ad un distretto noto per la sua vocazione tessile e meccano-tessile, valorizzando le eccellenze anche in campo ambientale, turistico e sportivo, utilizzando come strumento la squadra di basket. Questo, oltre a sottolineare un altro elemento di eccellenza, ci permette di colpire un target preciso: quello dei giovani, che attraverso lo sport entrano in contatto con la realtà biellese e l'offerta di occupazione con posti di lavoro sicuri, di formazione con l'università, e di svago con discipline sportive e attrazioni di tipo ambientale e culturale» (www.e-biella.net).

Si tratta decisamente di una iniziativa unica nel suo genere, per la quale sono stati stanziati 300 mila Euro. Il Comitato di Distretto ha poi ottenuto un cofinanziamento della stessa cifra da parte della Regione Piemonte, del Ministero dell'Economia e della Unione Europea.

Nelle intenzioni dei promotori, il progetto dovrebbe rivolgersi, con eventi diversificati, sia alle aziende sia ai consumatori, per sviluppare nuove opportunità di scambi industriali e commerciali e per lanciare il turismo (Calvesi, 2003). Si articola in ben dieci eventi, a partire dalla seconda metà del 2003, da realizzare in quei paesi di tutto il mondo considerati di importanza strategica per la promozione del distretto (Stati Uniti, Russia, Germania, Spagna, Francia e Italia). Il progetto inoltre prevede la promozione del distretto in occasione delle partite in trasferta della Laetana Biella e l'offerta di 'pacchetti turistici week-end' per i tifosi avversari, quando la squadra gioca in casa.

L'immagine e la visibilità del distretto risultano fortemente rafforzate a seguito dell'adozione del marchio 'Biella, Produces'. Nell'ambito del progetto di promozione del distretto sono stati realizzati cd-rom, videocassette, brochure e schede a tema disponibili in diverse lingue, nonché degli stand modulari adattabili alle diverse situazioni espositive, a disposizione degli utenti istituzionali ed associativi.

Gli stand di promozione del territorio sono così presenti, con la loro ormai caratteristica virgola rossa, nelle più prestigiose fiere nazionali e internazionali, per promuovere il territorio e le sue produzioni presso gli operatori del settore ma anche presso il pubblico non specializzato fatto di potenziali turisti e clienti⁴⁶.

La promozione del territorio, a partire proprio dal 2000, è stata rivolta anche ai ragazzi che frequentano le scuole elementari, medie e superiori, in modo tale da presentare le potenzialità economico-produttive, culturali e turistiche del biellese, valorizzandone il prestigio. L'attività promozionale si è intensificata sempre più, sino ad arrivare persino ad organizzare un 'Biella Day' a partire dallo scorso anno.

Il progetto di promozione del territorio ha puntato molto sull'eredità storico-ambientale del biellese: gli opifici ottocenteschi sono stati destinati ad attività di servizio ed usi culturali, stimolando il turismo attraverso la creazione di un legame visibile fra il presente, la storia e la geografia del luogo. Accanto alla valorizzazione del passato, grande enfasi è posta anche sull'attenzione che le realtà produttive pongono verso la tutela dell'ambiente, in perfetta coerenza con l'obiettivo di valorizzare il territorio, stimolare il turismo e sostenere lo sviluppo economico.

Fa parte del progetto 'Biella, Produces', e quindi più in generale della politica di promozione del territorio, la realizzazione di un sito Internet, 'www.e-biella.net', che rappresenta un utile strumento per la raccolta di informazioni sul distretto ed un modo efficace per veicolare un'immagine unitaria del distretto. In realtà, 'e-biella' costituisce un progetto più articolato, che comprende tre linee di intervento:

- la formazione: formare i giovani biellesi rendendoli consapevoli delle potenzialità del proprio territorio e sensibilizzandoli alle nuove tecnologie informatiche;
- l'innovazione: consentire alle imprese di cogliere le opportunità derivanti dallo sviluppo tecnologico;
- promozione: richiamare e trattenere profili professionali qualificati e imprese aventi a che vedere con le tecnologie più avanzate.

La creazione di 'Biella, Produces' rappresenta il fiore all'occhiello di questi primi anni di operato del Comitato di Distretto. *«Resta comunque impossibile stendere un bilancio meramente numerico di un'esperienza di cui non si possono apprezzare i risultati più interessanti senza considerare i valori immateriali legati alla promozione e alla comunicazione dell'identità del distretto»* dichiara Marco Giraudo (Giraudo, 2001).

4.5. 'Biella The Art of Excellence': un marchio per le imprese del distretto della lana

Accanto al marchio di promozione del territorio, l'Unione degli Industriali di Biella ha lanciato anche un marchio che certifichi la qualità dei prodotti della filiera della lana, consentendone così l'identificazione a livello nazionale e internazionale. È nato così 'Biella The Art of Excellence', rappresentato in Figura 7.

Ad un marchio del genere gli imprenditori aspiravano da decenni: «*si parlava di 'made in Biella' già nel '76*» dichiara Brocca, Direttore di UIB (Orso, 2003a). La nascita del marchio però risale soltanto al Maggio del 2003: il brand che identifica i tessuti e i capi provenienti dal Biellese è stato presentato fra le mura di Palazzo La Marmora a tutti gli imprenditori e i giornalisti presenti.

In quella occasione il Presidente di UIB Ronchi ha così sintetizzato il ruolo di tale marchio: «*In un mercato saturo di marchi l'obiettivo non è quello di aggiungere un marchio in più, ma semmai di fornire una indicazione ulteriore, un segno che sottolinei la vocazione biellese all'eccellenza e aggiunga ulteriore trasparenza e sensibilità verso il consumatore, anticipandogli quelle possibilità di difesa che derivano da una corretta informazione su ciò che acquista*» (Orso, 2003a).

Il presidente aggiunge: «*'Biella The Art of Excellence' non è solo un sistema di garanzie, è soprattutto un focalizzatore di capitale d'immagine che il territorio ha saputo costruirsi nel tempo, veicolo del manufatto biellese verso il consumatore*» (Peccini, 2003).

Figura 7. L'etichetta con il marchio 'Biella The Art of Excellence'.



Fonte: www.biellatheartofexcellence.com

La rilevanza del nuovo marchio si evince anche dalle parole di Brocca: *Il momento della decisione d'acquisto è influenzato dalle informazioni che hanno raggiunto chi deve decidere. [...] Tutti noi riconosciamo il valore dei grandi nomi del 'made in Italy', ma per il tessile conta, oltre al nome del produttore, anche il luogo di produzione. Il nuovo marchio, collocando la parola Biella in evidenza, fornisce questa informazione di grande valore* (Brocca, 2003).

Affinché un prodotto possa recare il marchio occorre infatti che il processo produttivo venga svolto prevalentemente nel Biellese. Come ha sottolineato Pichetto Fratin, assessore regionale all'industria, «*[...] in un momento come questo in cui la tecnologia non rappresenta più la differenza fra noi ed il Far East, il quid pluris non può che essere la garanzia della superiorità della nostra filiera produttiva*» (Orso, 2003a).

Rappresenta dunque una operazione di marketing strategico di grande rilievo, finalizzata non solo a sostenere le vendite del distretto in questo periodo ma anche a porre le basi per un successo duraturo alla luce di uno scenario economico diverso e più complesso, in cui solo le regole a garanzia del consumatore e dell'ambiente possono garantire qualità e profitti.

Il marchio prevede la presenza di un fuso di lana dal quale parte un filo che si arriccia in modo tale da rappresentare una 'B'. Nel 'manuale del logo' si esplicita il significato di tale simbolo: il fuso rappresenta l'intero distretto industriale, mentre le spire del filo simboleggiano le varie unità produttive che lo compongono. L'etichetta è sobria e lineare: l'inclinazione del fuso conferisce al marchio quella dinamicità che caratterizza l'imprenditoria della zona. Per lo stile austero del Biellese è stato scelto il grigio come sfondo del marchio e il nero come colore della scritta e del simbolo.

Come nel caso di 'Biella, Produces' è stata scelta un *brand name* inglese, in modo tale da rendere il marchio più comunicabile all'estero. In esso si ritrovano due parole chiave: la prima è 'Art', a sottolineare la qualità della produzione e la antica tradizione del territorio; la seconda è 'Excellence', volta a sottolineare la superiorità del prodotto rispetto alla concorrenza, frutto di una cultura locale orientata verso il continuo miglioramento e la passione per l'eccellenza.

È stata creata una Fondazione ad hoc, che porta lo stesso nome del marchio, allo scopo di gestire il marchio in tutti i suoi aspetti. Essa è finanziata attraverso le quote di contributo versate dalle imprese che adottano il marchio. Il lancio del marchio ha beneficiato dei contributi della Unione degli Industriali di Biella e della Regione Piemonte; in particolare, quest'ultima si è impegnata a versare alla Fondazione, negli anni successivi, una quantità di fondi pari a quelli raccolti attraverso l'adesione delle imprese.

La Fondazione ha redatto un Codice delle Regole che definisce gli obblighi che le aziende sono chiamate a rispettare per potere utilizzare il marchio 'Biella The Art of Excellence'. Esso prevede innanzitutto che le aziende rispettino il Codice Etico di Confindustria. In secondo luogo le aziende che utilizzano il marchio sono chiamate al rispetto di una serie di parametri qualitativi nella loro produzione. Come dichiarato in sede di presentazione del marchio, essi fanno capo a quattro categorie principali, denominati 'valori di eccellenza': a) Salute del cliente; b) Ambiente; c) Qualità; d) Origine.

La *salute* dell'acquirente dei prodotti 'made in Biella' è tutelata attraverso l'imposizione di una serie regole di condotta stabilite dall'associazione 'Tessile & Salute': esse limitano o vietano l'utilizzo di determinate sostanze capaci di danneggiare il cliente, in modo tale così da garantirne la salute.

Il rispetto dell'*ambiente* è invece garantito dall'imposizione del protocollo per la Certificazione Ambientale Distrettuale redatto dal 'Patto per il Biellese' nel Febbraio del 2003. Le imprese che utilizzeranno il marchio d'origine biellese dovranno rispettare quel corpo di regole che permetteranno al distretto di ottenere la certificazione, indice di una coscienza ambientale orientata allo sviluppo sostenibile.

In termini di *qualità* si impone invece il rispetto di precisi indicatori tecnici, identificati per ogni tipo di segmento manifatturiero (nastri pettinati, filati, tessuti): sono relativi alla composizione fibrosa, alla stabilità dimensionale, alla finezza, al titolo e alla solidità delle tinte.

Per quanto riguarda l'*origine* infine, è necessario che l'azienda candidata all'utilizzazione del marchio abbia sede legale principale e principale insediamento produttivo nell'area storica del distretto industriale biellese, che:

- per quanto riguarda l'attività tessile comprende l'intera provincia di Biella e alcune porzioni confinanti delle province di Vercelli e Novara;
- per ogni altra attività produttiva e di servizio industriale coincide con la circoscrizione della provincia di Biella.

Dato che alla base dell'eccellenza esiste il 'saper fare biellese', legato quindi al territorio, la condizione d'origine risulta fondamentale. Le aziende potranno fare ricorso a due alternative denominazioni d'origine a seconda che producano prodotti finiti o si occupino di lavorazioni intermedie. Nel primo caso, tessuti e filati, è possibile apporre 'l'etichetta di origine' in stoffa; per i secondi invece è consentito l'uso della 'denominazione di tracciabilità' che riproduce il marchio preceduto da diciture quali 'spinning by', 'weaving by', 'knitting by' o 'finishing by' etc.

L'idoneità di una azienda all'utilizzo del marchio, sulla base del rispetto dei parametri stabiliti, è valutata da una commissione giudicatrice appositamente costituita. Le imprese sono poi sottoposte ad una serie di controlli per la verifica del rispetto delle regole stabilite nel tempo.

Le quote di contributo per l'utilizzo del marchio fino alla fine del 2004 oscillano fra i 5 mila e i 35 mila Euro. Si differenziano a seconda di:

- dimensioni aziendali, misurate in termini di fatturato e numero di dipendenti;
- tipo e varietà delle lavorazioni eseguite dalle imprese;
- tipo di marchio adottato (etichetta d'origine o denominazione di tracciabilità).

Il marchio è stato realizzato dalla agenzia milanese Go-up, che ha curato anche la sua campagna promozionale, peraltro vincitrice dell'MF Fashion Award 2003 per la migliore idea di comunicazione dell'anno. La campagna, rappresentata in Figura 8, prevede due soggetti protagonisti. Il primo è un musicista di colore che suona un basso le cui corde sono fili di lana color arancio, in spiccata evidenza rispetto al resto dell'immagine. Il secondo è una ballerina classica che stringe con eleganza i lacci delle sue scarpe da ballo, anch'essi color arancio e in forte risalto. Le due immagini, dall'elevato impatto emotivo, trasferiscono i concetti di armonia, internazionalità e ricercatezza.

A supporto della campagna sono stati organizzati eventi legati alla musica, come il concerto della Filarmonica Arturo Toscanini che ha seguito la conferenza stampa di presentazione del marchio. Si è scelta la musica come forma d'arte più vicina al senso artistico che i prodotti biellesi dovranno comunicare: non a caso è stato anche realizzato un cofanetto di compact disc contenenti pezzi di colonne sonore che hanno accompagnato molti film da Oscar.

Figura 8. La campagna 'Biella The Art of Excellence'.



Fonte: www.biellatheartofexcellence.com

Il lancio è stato inoltre accompagnato dalla produzione di una elegante brochure, un vero e proprio book in cui l'eleganza dello sfondo nero è vitalizzata dalla energia dei caratteri in arancio. Le pagine sono realizzate in materiali diversi, quasi a rappresentare l'eterogeneità del tessuto imprenditoriale biellese: cartoncino, carta patinata lucida, metallizzata, fibra cotone, velina etc. Molto in evidenza nei testi è la continuità fra il passato, il presente e il futuro del distretto.

La promozione è tuttora in piena realizzazione; come annunciato da Rondi in sede di presentazione, «[...] la campagna di promozione di questo marchio avverrà attraverso pubblicità mirata su di un panel di riviste di settore oltre che per mezzo di manifestazioni nelle principali città europee» (Orso, 2003a). Un secondo momento di presentazione del marchio è avvenuto lo scorso Giugno in occasione del convegno 'Distretto Futuro'. Al di là delle riviste e degli eventi di settore, la campagna di lancio del marchio ha previsto la presenza del bassista di colore di 'Biella The art of Excellence' in gran parte dei settimanali di grande diffusione e su grandi cartelloni pubblicitari, fra i quali ricordiamo quelli ubicati per ben due mesi nelle aree *check-in* dei due aeroporti milanesi.

È stato inoltre realizzato un sito Internet, attualmente operante come semplice vetrina, una sorta di brochure on line molto snella e di facile consultazione. Riprende i contenuti, le immagini e i colori della brochure cartacea, ma non si esclude che in futuro possa arricchirsi di contenuti più articolati, destinati alle imprese, ai consumatori e al *trade*.

«Era ora!» ha commentato esplicitamente Platini, Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori, in occasione della presentazione del marchio. Molti considerano questa iniziativa come una leva fondamentale per potere fronteggiare la congiuntura negativa e il fatto stesso che l'azione sia stata intrapresa in tempi brevi dimostra quanto il tessuto imprenditoriale sia conscio delle potenzialità del nuovo marchio. Come ha sottolineato Rondi, chi lo adotterà, oltre ad evidenziare i valori espressi dalle singole imprese, aiuterà a comunicare quell'antico legame tra territorio e tessile che ha permesso ai biellesi di raggiungere quell'equilibrio che tutti invidiano loro (Orso, 2003a).

4.6. Considerazioni di sintesi sui marchi del distretto di Biella

«Ci si augura che la necessità possa aguzzare l'ingegno, riuscendo così a trasformare un periodo di forte difficoltà in una occasione di crescita e di profondo rinnovamento». Con queste parole Rondi commentava i risultati economici relativi al 2001, anno di inizio della attuale congiuntura negativa, aggiungendo «[...] il bagaglio di tradizione che Biella può far valere sicuramente rappresenta un punto di forza» (www.bi.camcom.it). Indiscutibilmente i Biellesi non sono rimasti 'con le mani in mano' e facendo leva proprio sulla loro antica tradizione imprenditoriale stanno trasformando la crisi in opportunità di rinnovamento: l'adozione dei due marchi ne sono una chiara manifestazione.

Il tessuto imprenditoriale biellese si distingue per ambizione e voglia di imporsi sul mercato con una immagine distintiva e d'eccellenza. Lo si evince dalle recenti affermazioni di Rondi: «Vogliamo produrre la lana numero uno al mondo. Vogliamo essere la Ferrari dell'industria tessile» (Dainelli, 2003). Lo si deduce anche dalle parole di Brocca: «Nel grande mare del 'made in Italy' vogliamo vedere emergere il 'made in Biella'» (Brocca, 2003)

Biella può ormai fregiarsi del titolo di capitale mondiale del tessile laniero di qualità e la creazione del marchio 'Biella The Art of Excellence' è considerata come la legittimazione di questo ruolo. Gli imprenditori, sebbene ancora restii a formulare dei giudizi sull'efficacia del marchio, sono consapevoli del fatto che la sua creazione rappresenta un momento di 'rottura' rispetto al passato del distretto, caratterizzato da un forte individualismo. Come affermato recentemente da Elena Crotti, capogruppo della sezione lanifici dei UIB, *«sia il tessile sia l'indotto vivono un momento critico: di positivo, però, c'è la comunione di intenti di tutti»* (Signorini, 2003).

I numerosi imprenditori presenti alla presentazione del marchio hanno sottolineato quanto il successo dell'iniziativa sia legato alla capacità da parte della Fondazione di coinvolgere tutti gli attori del distretto. Si tratta di una operazione delicata, dato che si teme che si sviluppi una sorta di inerzia da parte delle griffe più conosciute. Al momento questo rischio sembra scongiurato: come afferma Roberto Ferro del Lanificio Zegna *«[...] crediamo nel nuovo brand, convinti che possa rivelarsi la strada giusta»*. Del resto, ha sottolineato Rondi, *«[...] il nuovo marchio affiancherà il brand principale e non lo sostituirà; per questo sarà sempre più piccolo e discreto rispetto al marchio aziendale»* (Orso, 2003a). E poi ancora *«[...] adottare questo marchio significa, per chi ha già un marchio forte, darsi una ulteriore sottolineatura, valorizzandolo anche con la distintività del proprio territorio»* (Visconti, 2003).

Ciò che invece ci lascia più perplessi è la mancanza di sinergie fra 'Biella, Produces' e 'Biella The Art of Excellence': i due progetti sembrano viaggiare su due binari paralleli, orientati ad obiettivi analoghi ma con strumenti e risorse non condivise.

Rondi ha recentemente giustificato l'adozione del marchio 'Biella The Art of Excellence' affermando che *«ogni realtà, compresi gli uomini, è niente e nessuno finché non ha un nome. Alla qualità del nostro distretto industriale, pur conosciuta in tutto il mondo, mancava un elemento nel quale identificarsi ed essere riconosciuta»* (Brocca, 2003). Se l'adozione di questo marchio è quindi finalizzata anche al consolidamento dell'identità del territorio biellese, perché non si è costruito su 'Biella, Produces'? Perché, ad esempio, non si è utilizzata la virgola rossa anche come marchio di certificazione dei prodotti? Se è vero che non si costruisce un'identità senza un nome, è anche vero essa può essere distrutta se i nomi sono due.

Riteniamo che, da un più intenso coordinamento dei due progetti, non solo identità del Biellese ne sarebbe uscita ancor più rafforzata, ma anche che gli sforzi economici ed organizzativi per il lancio del marchio di certificazione sarebbero stati probabilmente più contenuti, dato che la virgola rossa aveva già raggiunto una certa 'brand awareness'.

Per sciogliere questi dubbi occorrerà attendere ancora, quando il marchio di certificazione sarà stato pienamente adottato e ulteriori iniziative saranno sviluppate sotto il marchio ombrello di 'Biella, Produces'. A quel punto, i frutti degli investimenti che i Biellesi stanno facendo per promuovere il proprio territorio e le proprie produzioni porteranno il loro frutto, espresso dal giro d'affari e dal reddito dei soggetti che operano nel territorio.

Certo è che il distretto di Biella non sta affrontando la crisi del tessile in modo passivo, ma anzi, con le misure di cui abbiamo discusso, si propone come punto di riferimento per le altre realtà distrettuali del

tessile italiano ed europeo: non a caso lo scorso Aprile si è svolto proprio a Biella un convegno internazionale sui problemi del tessile del vecchio continente. In quella occasione il segretario generale dell'ACTE⁴⁷ Edgardo Canuto, biellese, ha sottolineato non solo la necessità dei distretti italiani di 'fare sistema' e di puntare sulla ricerca e l'innovazione, ma anche la possibilità per l'intero tessile europeo di seguire il modello del marchio biellese per la difesa delle produzioni europee: *«Per garantire la specificità del tessile europeo è importante che vengano fatte valere per tutti quelle regole che noi già seguiamo, e che trasmettono ai nostri manufatti anche una valenza di correttezza etica superiore»* (Orso, 2003b).

Bibliografia

- Alberti F. (2004), "Il governo strategico dei distretti: strutture metamanageriali al servizio della piccola impresa", in A. Cortesi, F. Alberti e C. Salvato, *Le piccole imprese. Struttura, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma.
- Alberti F. (2003a), *La seta si tinge di crisi*, Guerini Studio, Milano.
- Alberti F. (2003b), *What makes it an industrial district? A cognitive constructionist approach*, JIBS Research Report Series, no. 1, JIBS Ltd., Jönköping.
- ASI-Associazione Serica Italiana (1999), *Rapporto sulla industria serica italiana. Anno 1998*, Como.
- ASI-Associazione Serica Italiana (2000), *Rapporto sulla Industria serica italiana. Anno 1999*, Como.
- ASPO (1996), *Archivio Statistico Provinciale dell'Occupazione (Como)*, Como.
- Balistri A. (2001), "Continua il periodo nero", *Il Sole 24 Ore*, 22 Ottobre.
- Balistri A. (2003), "Como, un marchio di origine per rilanciare il distretto", *Il Sole 24 Ore*, 24 Marzo.
- Bardaglio G. (1998), "I personaggi del Corriere: Graziano Brenna", *Corriere di Como*, 26 Novembre.
- Barzagli A. e Frigerio M. (2001), "Certificazione di prodotto. Prodotti serici & marchio Seri.co", *Como Tessile di Qualità*, no. 2, settembre.
- Becattini G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Bottelli P. (1997), "La seta comasca ancora in crisi – In tre mesi fatturato -2,6%", *Il Sole 24 Ore*, 24 Giugno.
- Brivio S. (1999), "Stiamo subendo la crisi del distretto", *La Provincia*, 29 Gennaio.
- Brocca A. (2003), "Un marchio per il distretto" *Speciale, Supplemento della Spola* n. 29, Luglio 2003.
- Calvesi F. (2003), "Il made in Biella lancia un piano di promozione legato al Basket", *Milano Finanza Fashion*, 16/07/03.
- Camozzi M. (2003), "E Como certifica che la sua seta è bella e anche etica", *Corriere Economia*, 3 marzo.
- Carminucci C. e Casucci S. (1997), "Il ciclo di vita dei distretti industriali: ipotesi teoriche ed evidenze empiriche", *L'Industria*, vol. 18, no. 2.
- Castronovo V. (1969), *"Economia e società in Piemonte dall'Unità al 1914"*, Milano, Banca Commerciale Italiana.
- Cavezzali M. (2001), "Il prodotto serico italiano", *Como Tessile di Qualità*, no. 2, settembre.
- Centro Studi dell'Unione Industriale Biellese & Ufficio Studi della Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato di Biella (2002), "Ciclo economico e risultati di bilancio delle imprese tessili biellesi 1998-2001", *Quaderni di ricerca*, Unione Industriale Biellese, no. 17.
- Centro Studi dell'Unione Industriale Biellese & Ufficio Studi della Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato di Biella (2001), *"Economia Biellese 2000"*, mimeo.
- Centro Studi dell'Unione Industriale Biellese & Ufficio Studi della Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato di Biella (2003), *"Economia Biellese 2002"*, mimeo.
- Centro Studi dell'Unione Industriale Biellese (1992), "Biella Sistema Aperto", *Quaderni di ricerca*, Unione Industriale Biellese, no. 7.
- Cesdi (1999), *"Il distretto biellese nel mercato globale"*, Milano, Franco Angeli.
- Cespi (1971), *"Ricerca di ristrutturazione dell'industria tessile biellese"*, Milano, mimeo.

- Civati G. (2003), "Editoriale", *Como Tessile di Qualità*, no. 1, aprile.
- Civati G. (2001a), "La valenza del marchio", *Como Tessile di Qualità*, no. 3, dicembre.
- Civati G. (2001b), "Le attività promozionali. Intervista a Oriella Vallini", *Como Tessile di Qualità*, no. 3, dicembre.
- Comitato di Distretto di Biella (1998), "*Documento Programmatico*", mimeo.
- Dainelli G. (2003), "Ombre inesi sull'industria biellese", *Panorama Economy*, 2/10.
- Databank (2000), *La tessitura serica italiana*, Milano.
- Dellavalle R. (2000), "Il mondo tessile laniero e l'ambiente: una sfida per competenze?", *Qualità*, Agosto.
- Filippazzi D. (2001), "Prodotto serico italiano. Norme di prodotto, marchio, istituto di certificazione", *Como Tessile di Qualità*, no. 1, aprile.
- Fondazione Biella The Art of Excellence (2003a), "*Manuale del Logo*", mimeo.
- Fondazione Biella The Art of Excellence (2003b), "*Codice delle Regole*", mimeo.
- Fontanelli R. (2002), "Italia, che fatica tornare sulla via della seta", *Affari e Finanza*, 29 Aprile.
- Fortis A., (1999, a cura di), *Aree distrettuali prealpine. Meccanica, tessile, gomma e plastica*, Franco Angeli, Milano.
- Frangi A. (2002), "Marchio 'Seri.co'. La certificazione inizia in aula", *Como Tessile di Qualità*, no. 1, aprile.
- Frigerio M. (2001), "Campagna promozionale", *Como Tessile di Qualità*, no. 1, aprile.
- Frigerio M. (2002a), "Attenzione ai marchi", *Como Tessile di Qualità*, no. 1, aprile.
- Frigerio M. (2002b), "Editoriale", *Como Tessile di Qualità*, no. 1, aprile.
- Frigerio M. (2002c), "La certificazione di filiera", *Como Tessile di Qualità*, no. 3, dicembre.
- Frigerio M. (2003), "La certificazione 'Seri.co'. Il giro di boa", *Como Tessile di Qualità*, no. 1, aprile.
- Gabello P. (2003), "Made in Biella", *La Stampa*, 05/06/2003.
- Giraud M. (2000), "Presentato il marchio di distretto", *Newsletter della CCIAA di Biella*, n.3, Luglio.
- Giraud M. (2001), "Tre anni di attività del comitato di distretto a Biella", *Newsletter del Club dei Distretti Industriali*, n.1, Aprile.
- Marchi M. (2001), "*Economia Biellese 2000: Presentazione del volume e riflessioni sulla situazione socio-economica e sulle prospettive di sviluppo della Provincia di Biella*", mimeo.
- Marchini R. (2001), "Como Città della Seta. Francobusta in seta pura", *Como Tessile di Qualità*, no. 3, dicembre.
- Marelli E. (2002), "Marcare il futuro", *Como Tessile di Qualità*, no. 3, dicembre.
- Marelli E. (2003), "'Seri.co': marchio e centrale di marketing del distretto?", *Como Tessile di Qualità*, no. 1, aprile.
- Martini L. (2002), "Giovanni Pozzi nuovo Presidente della Camera di Commercio di Biella", *Retebiella TV Ondine*.
- Minoja M., (2002), *Impresa distrettuale e competizione globale*, Egea, Milano.
- Moltani C. (2003), "Check-up dei bilanci", *Industria Tessile*, Febbraio.
- Moro D. (2003), "L'andamento economico-finanziario delle imprese del distretto di Como", in F. Alberti (2003), *La seta si tinge di crisi*, Guerini Studio, Milano.

- Moro D. (2002), "Weaving local institutions: governance issues in the wool district of Biella, in F. Alberti, *Industrial districts. Inter-firm networks, entrepreneurial agency and institutions*, Guerini Scientifica, Milano.
- Orso G. (2000a), "A Biella, l'eccellenza diventa arte", *Economia e Società – Inserto economico dell'Eco di Biella*, 15/05/2003.
- Orso G. (2000b), "Parola d'ordine: reciprocità di regole", *Economia e Società – Inserto economico dell'Eco di Biella*, 10/04/2003.
- Pacchioni M. (2003), "L'eccellenza in un marchio", *Il Biellese*, 29/04/2003.
- Peccini G. (2003), "Un marchio di eccellenza per il tessile", Comunicato Stampa della Fondazione Biella The Art of Excellence, 12/05/2003.
- Porter M.E. (2001), *Strategia e competizione*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Ramella F. (1983), "Terra e telai – Sistemi di parentela e manifattura nel Biellese dell'Ottocento", Einaudi, Torino.
- Reis M. (2003), "«Seri.co», nasce a Como il marchio...di moralità", *Report I*, febbraio, Biella.
- Sacco F. (2000), "Il distretto serico di Como", in G. Brunetti, M. Marelli e F. Visconti (a cura di), *Euro e distretti industriali. Una ricerca empirica nella realtà lombarda*, Franco Angeli, Milano.
- Scanzio Bais, M. (1960), "Dai acqua! Storia dei pionieri dell'industria laniera nel Biellese", Biella, Unione Biellese.
- Signorini E. (2003), "Ma Biella, dove va? Il futuro di un distretto", *Speciale, Supplemento della Spola* n. 29, Luglio 2003.
- Sinatra A. (1989), *Impresa e sistema competitivo: strategie di innovazione e strategie di consolidamento*, Utet, Torino.
- Tagliabue A. (2000), "Perché la seta a Como. Cenni storici sulle possibili origini del nostro Mestiere", *Notiziario Tecnico Tessile*, Associazione ex-allievi del Setificio "P. Carcano", Como.
- Tessile di Como (2001), *Guida 2000-2001. Anagrafica operatori tessili*, Como.
- Tessuto A. (2003), "«Seri.co» oggi", *Como Tessile di Qualità*, no. 1, aprile.
- Visconti F. (2002), *Il governo dei distretti industriali. Strategie, strutture e ruoli*, EGEA, Milano.
- Visconti G. (2003), "Biella, un marchio per l'eccellenza", *Industria Tessile*, Maggio-Giugno.
- Zamporri D. (2002a), "«Seri.co»", *Como Tessile di Qualità*, no. 1, aprile.
- Zamporri D. (2002b), "«Seri.co» 2002/2003", *Como Tessile di Qualità*, no. 3, dicembre.

Siti internet consultati:

Progetto 'e-biella'	www.e-biella.net
CCIAA di Biella	www.bi.camcom.it
Unione Industriale di Biella	www.ui.biella.it
Club dei Distretti Industriali	www.clubdistretti.it
Fondazione Biella The Art of Excellence	www.biellatheartofexcellence.it
Tessile di Como	www.textilecomo.com
Seri.co	www.seri.co.it
Textilebusiness	www.textilebusiness.it
Unione Industriale di Como	www.unindustria.co.it
Sistema Moda Italia	www.sistemamodaitalia.it

Note

* Gli Autori esprimono la loro gratitudine ad Anita Travaini, esperta conoscitrice dell'industria tessile italiana e attiva protagonista di progetti di comunicazione e metamanagement a livello distrettuale. Si ringrazia anche Anna Wizemann per la collaborazione nelle fasi di impostazione e revisione del saggio. Un ringraziamento va infine a Clemente Germanetti, Chiara Guzzetti ed Eleonora Mortini per il supporto fornitoci in fase di stesura del presente saggio. Pur essendo il lavoro frutto delle riflessioni maturate congiuntamente dai due Autori, i paragrafi 1, 2 e 3 sono da attribuirsi a Fernando Alberti, mentre il paragrafo 4 a Salvatore Sciascia.

¹ Per condurre le sue analisi, la Fondazione Edison ha preso in considerazione i recenti dati diffusi dall'ISTAT relativi all'andamento del valore aggiunto totale e per macrosettori, quali l'agricoltura, l'industria e i servizi dei 784 Sistemi Locali del Lavoro.

² A tal proposito si vedano l'art. 2569 del Codice Civile e gli artt. 16, 19, 47 bis della Legge sui marchi.

³ A tal proposito si vedano l'art. 2570 del Codice Civile e l'art. 2 della Legge sui marchi.

⁴ Nel caso del marchio collettivo, il soggetto che richiede e ottiene la registrazione non coincide con l'utilizzatore effettivo del marchio.

⁵ È necessaria una precisazione sulla terminologia utilizzata:

- con l'espressione 'serico' si intende solitamente la lavorazione di seta, fibre chimiche artificiali e sintetiche continue, unitamente alle cosiddette fibre naturali (lana, lino, cotone);
- quando invece ci si vuole riferire alle lavorazioni che utilizzano esclusivamente la seta, si parla di tessuti e prodotti 'in seta'.

⁶ Tratto dal comunicato stampa a cura di Alessandro Tessuto per il lancio del Francobusta®, 29 novembre 2001.

⁷ La delimitazione formale delle aree distrettuali è stata demandata alle Regioni con la legge 317 del 5 ottobre 1991. Sulla base dei criteri stabiliti dal decreto del Ministero dell'Industria, Commercio e Artigianato del 21 aprile 1993 la Regione Lombardia ha inizialmente identificato 21 distretti industriali, tra cui l'area del distretto serico comasco, caratterizzata da un indice di industrializzazione manifatturiera di 1,03; un indice di densità imprenditoriale di 1,45; un indice di specializzazione produttiva di 3,70; un indice di concentrazione di 1,24 e un indice di concentrazione dimensionale di 1,76. Successivamente all'attuazione della legge regionale 5/1/2000, no. 1, la Giunta regionale della Regione Lombardia, con delibera no. VII/3839 del 16/3/2001, ha ridefinito, sulla base di nuovi criteri e parametri, 16 nuovi distretti industriali che sostituiscono formalmente i precedenti 21. I distretti industriali sono stati definiti aggregando comuni limitrofi con un tasso di industrializzazione superiore al 18,5 % (che rappresenta il tasso medio regionale aumentato del 30%), e contemporaneamente un tasso di specializzazione superiore del 20% a quello della media regionale.

⁸ Per un'approfondita analisi della normativa in materia di distretti industriali si veda Minoja (2002:22-33).

⁹ Tra le fibre trattate nel distretto comasco vi sono: seta, acetati di viscosa, poliestere, acriliche, artificiali, cupro, elastomere, lana e peli fini, lino, poliammidi, sintetiche, *lycra*, *nylon*, cotone fini e ritorti ecc.

¹⁰ Tra i tipi di tessuti prodotti nel distretto comasco vi sono: catena trama *jacquard*, tessuti a maglia liscia, velluti, tessuti misti, pizzi, ricami e tulle, subbi per tessitura, tessuti lucidi, tessuti elasticizzati, tessuti greggi, velluti, impermeabili, tessuti tecnici ecc.

¹¹ Altre fonti (ASPO, 1996) si riferiscono al distretto serico comasco individuando un'area che comprende 50 comuni (tra cui la stessa Como), si estende per circa 290 Kmq e conta circa 275.000 abitanti, all'interno della quale il 40% degli addetti dell'industria manifatturiera è impiegata nel settore tessile. È da notare, infine, che la Provincia di Lecco si è staccata dalla Provincia di Como, portando legalmente al di fuori di questa una buona parte delle aziende appartenenti al distretto serico comasco.

¹² Dati forniti dalla Regione Lombardia nel Foglio Informativo no. 17, ottobre 2001.

¹³ Il tasso di specializzazione, ovvero il rapporto tra il totale degli addetti impiegati in imprese operanti nel tessile-abbigliamento rispetto al totale degli addetti dell'area, è pari al 55,2%.

¹⁴ Puntualizza Becattini (1987:8): «Non si tratta [...] semplicemente [...] di una 'forma organizzativa' del processo produttivo di certe categorie di beni, ma di un 'ambiente sociale' in cui le relazioni fra gli uomini, dentro e fuori dai luoghi di produzione, nel momento dell'accumulazione come in quello della socializzazione, e le propensioni degli uomini verso il lavoro, il risparmio, il giuoco, il rischio ecc. presentano un loro peculiare timbro e carattere».

¹⁵ Ad esempio, nel giugno 1999 le Associazioni Nobilitazione Tessile e Serica hanno attivato un progetto di ricerca e sviluppo tecnologico per l'applicazione della tecnologia dei Sensori Ottici Intelligenti al problema del controllo della qualità dei tessuti. Questo progetto permette di rendere il controllo della difettosità dei tessuti completamente automatico con il duplice risultato di garantire un'assoluta obiettività nella valutazione, anche in riferimento alle certificazioni ISO9000, e di ridurre il costo della mano d'opera adibita al controllo. Il principale obiettivo che l'introduzione di quest'innovazione tecnologica intende raggiungere consiste nella realizzazione di un sistema automatico per il rilevamento e la classificazione dei difetti sui tessuti ortogonali basata sulla tecnologia dei Sensori Ottici Intelligenti, originariamente sviluppata per le applicazioni spaziali, basata sulla combinazione di un sensore ottico con un processore digitale sullo stesso chip: una significativa riduzione dei tempi di esecuzione rispetto ai sistemi tradizionali per l'elaborazione delle immagini, che si basano su di una netta specializzazione dei dispositivi elettronici utilizzati, rigidamente distinti in strumenti per l'acquisizione di immagini e quelli per la loro elaborazione. La fase di progettazione e sviluppo, realizzata considerando le specifiche tecniche dei tessuti ortogonali censiti all'interno del distretto comasco, ha permesso di ottenere rilevanti risultati tecnico-scientifici, quali: l'applicazione delle tecniche di acquisizione multi-spettrale al controllo della qualità dei tessuti, grazie all'impiego dei Sensori Ottici Intelligenti; l'applicazione di metodologie di correlazione per l'individuazione di disegni stampati casualmente deformati, problema che finora ha ostacolato l'introduzione di sistemi automatici di controllo nelle stamperie; l'applicazione, per la prima volta in ambito industriale, della tecnologia spettroscopica PGP per l'acquisizione e l'elaborazione continua di immagini spettrali che ha permesso l'analisi in tempo reale delle coordinate colorimetriche. Tale progetto è stato attuato con il coordinamento del Centro di Cultura Scientifica Alessandro Volta di Como, con la partecipazione di un gruppo di aziende comasche, della Stazione Sperimentale della Seta e dell'Università dell'Insubria e ha ricevuto un finanziamento della Regione Lombardia.

¹⁶ A titolo definitorio, si noti che per grandi aziende qui si intendono le imprese con un fatturato superiore ai 200 miliardi di vecchie lire; per medie aziende si intendono le imprese con un fatturato compreso tra i 100 e i 150 miliardi di vecchie lire; per piccole aziende si intendono le imprese con un fatturato compreso tra i 2 e i 20 miliardi di vecchie lire.

¹⁷ Per un'analisi approfondita del ruolo svolto dai *converter* come *broker* nello sviluppo di nuovi prodotti serici si consulti Sinatra (1989).

¹⁸ Il divario di costo rispetto all'Italia ha raggiunto per alcuni prodotti e semilavorati un rapporto di 50 a 1.

¹⁹ A tal proposito, Teresa Ghioldi della stamperia 'Nuove Iniziative' commenta: «stiamo diventando soggetti passivi del sistema tessile al quale finora avevamo dato solo energie positive e slancio vitale. Messi in ginocchio da una crisi che il distretto serico non sembra in grado di affrontare rischiamo di trasformarci in parassiti della filiera: una catastrofe sotto il profilo economico, una vera vergogna per la storia, la cultura e la tradizione di Como. [...] In passato il calo d'ordini non è mai stato così diffuso da coinvolgere sia chi operava al top del lusso che quelli in contatto con la grande diffusione. Oggi la paralisi è totale, non si stampa né per i guru dell'*haute couture* né per le linee dei grandi magazzini. Sono moltissime le aziende che fanno ricerca. Vengono sottoposti alla clientela tessuti e finissaggi straordinari ma tutto l'impegno si esaurisce in una manciata d'ordini che non ripaga certo l'investimento sia economico che umano [...]. Quello che più mi preoccupa è lo stato di insofferenza che sta dilagando nei confronti della moda. Un disinteresse evidente anche alle grandi firme del prêt-à-porter nazionale» (Brivio, 1999).

²⁰ Per una rassegna delle cause endogene ed esogene del declino di un distretto industriale si veda Porter (2001).

²¹ Scrivono a tal proposito Carminucci e Casucci (1997:292): «[...] consiste nell'abbandonare il posizionamento precedente, per spostarsi su nuove nicchie di mercato, dove il distretto è in grado ancora di mantenere il suo vantaggio competitivo. Tale strategia si attua generalmente spostandosi su produzioni caratterizzate da una dimensione piuttosto piccola dei lotti [...] e quindi non appetibili per le grandi imprese verticalmente integrate [...]».

²² «Una delle possibili opzioni, all'aumentare del livello di turbolenza nello scenario competitivo, consiste nel delocalizzare gli impianti o alcune fasi del processo produttivo, fuori distretto, in aree a più basso costo del lavoro, nel tentativo di riproporre la logica del distretto, su scala territoriale più allargata, ricercando quindi la convenienza nella combinazione dei fattori produttivi in contesti territoriali più ampi di quello strettamente locale» (Carminucci e Casucci, 1997:290).

²³ Le strategie di delocalizzazione, se da un lato possono condurre a benefici di costo nel breve periodo, tendono dall'altro a impoverire il tessuto socio-economico comasco e non rappresentano una soluzione di medio-lungo periodo che sappia porsi in modo proattivo rispetto alle sfide ambientali. Di parere opposto è Salvo Testa, secondo il quale al distretto serico serve una strategia più aggressiva, la delocalizzazione appunto, «spingendo maggiormente sullo sviluppo di relazioni stabili di partnership con produttori localizzati in Paesi a basso costo del lavoro e mantenendo in Italia le fasi strategiche» (Bottelli, 1997).

²⁴ La gerarchia con crescita per linee esterne consiste in una gerarchizzazione del distretto che può manifestarsi con modalità differenti. «Questo modello evolutivo è caratterizzato dalla presenza di imprese terminali che, pur mantenendo livelli dimensionali piuttosto ridotti, si candidano a svolgere da una parte un ruolo di guida e di governo della costellazione (assumendone la leadership), e dall'altra una funzione di interfaccia fra la costellazione stessa ed il contesto competitivo in cui questa si trova ad operare» (Carminucci e Casucci, 1997:291).

²⁵ La gerarchizzazione con crescita per linee interne è «[u]n'altra strategia che le imprese distrettuali possono attuare, per rispondere ad un aumento della turbolenza che si registra sui mercati [consiste nel] reinternalizzare alcune fasi o funzioni, prima decentrate all'esterno, nel tentativo di realizzare un più efficace coordinamento delle innovazioni, anche di quelle più radicali [...] con l'emergere di alcune aziende leader, di maggiori dimensioni, che tendono ad assumere il ruolo di guida del distretto [...]» (Carminucci e Casucci, 1997:290).

²⁶ L'accezione di «concentrazione direzionale» data da Carminucci e Casucci (1997) differisce da quella accolta in questa sede, in quanto, se nel modello originario si considerava solo la possibilità che fosse un'impresa distrettuale a poter assumere questo ruolo, qui si amplia il concetto includendo anche gli organismi e gli enti metadirezionali come possibili candidati a «dirigere» il distretto nelle sue linee evolutive.

²⁷ «Il processo di formulazione del percorso di sviluppo di un determinato ambito socio-economico può abbracciare uno spettro di contenuti progettuali particolarmente ampio, in virtù delle caratteristiche strutturali del contesto in esame, delle sfide emergenti, delle necessità di innovazione individuate in sede analitico-diagnostica, delle risorse e competenze disponibili, dell'urgenza del cambiamento, e via discorrendo» (Visconti, 2002:89).

²⁸ Come avverte, infatti, Visconti (2002:36), «[l]e capacità di trasformazione del sistema non dipendono solo dalle imprese, ma anche dal contesto; il circolo virtuoso dell'imprenditorialità è alimentato da più variabili, non necessariamente aziendali; la continuità di sviluppo impone visioni e comportamenti sinergici tra più attori, interconnessioni forti a più livelli».

²⁹ Per cercare di porre rimedio a questa situazione di frammentazione della rappresentanza, è stata approvata nel 1998 l'integrazione di due tra le più importanti associazioni del distretto: l'Unione Industriali di Como e l'Associazione Serica. A seguito dell'accordo, l'Associazione serica ha concentrato la sua attività sulla cura delle problematiche nazionali e internazionali cui in gran parte è legato il futuro del settore serico. I compiti specifici dell'Unione industriali, invece, sono legati a problemi più strettamente locali: i servizi di assistenza sindacale e del lavoro, i supporti e le consulenze per problemi fiscali, finanziari, o legati a problematiche ecologiche o ambientali. All'interno dell'Unione Industriali di Como, la locale industria serica è oggi rappresentata dalla Sezione Serica.

³⁰ Il nome 'Seri.co' ricorda il tipo di tessuto realizzato in zona e nel suffisso «co» il legame con il distretto comasco; il logo scelto rappresenta il lago di Como in forma stilizzata.

³¹ Il 18 settembre 2000 viene anche annunciata la nascita del marchio 'Filati ritorti italiani di seta', voluto dall'Associazione italiana dei torcitori della seta, per valorizzare il prodotto e fornire garanzie di qualità. Sono ammessi a utilizzare il marchio: torcitori, nobilitatori e importatori di seta, e il marchio è rivolto ai tessitori e al consumatore finale.

³² Ci sembra opportuno segnalare da subito un'apparente distonia tra la scelta del marchio 'Seri.co' - che richiama non solo il tipo di prodotto, ma anche e soprattutto, attraverso il suffisso «co» e il logotipo scelto, la sua provenienza dal distretto comasco - e la volontà di rappresentanza dell'intera industria serica italiana. Se è vero che la stragrande maggioranza della produzione serica italiana proviene dal distretto di Como, ci sembra altresì improbabile che imprese seriche localizzate al di fuori del distretto utilizzino tale marchio, così caratterizzante dal punto di vista della provenienza territoriale.

³³ È stato definito un 'Regolamento del Marchio di Qualità', detto anche 'Disciplinare', a cura di un apposito Comitato, espressione di tutte le categorie di interesse.

³⁴ Il marchio 'Seri.co' è registrato come marchio collettivo in Italia, negli USA e per deposito internazionale.

³⁵ Attualmente sono certificabili i seguenti tessuti:

- tessuto ortogonale 100% seta per abbigliamento esterno femminile (norma UNI 10882:2000);
- tessuto ortogonale 100% seta per cravatte (norma UNI 10883:2000);
- foulard e sciarpe 100% seta (norme 10884:2000);
- tessuti ortogonali in 100% viscosa e misti viscosa-acetato per abbigliamento esterno;
- tessuti ortogonali in 100% poliestere per abbigliamento esterno;
- tessuti ortogonali in 100% poliestere per accessori;
- tessuti ortogonali in misti seta per abbigliamento esterno, cravatte e accessori;
- tessuti elastici a maglia per costumi da bagno;
- tessuto ortogonale per rivestimento di mobili imbottiti.

³⁶ La certificazione avviene secondo le norme ISO 9000, ISO 14000 e EMAS, e SA 8000. A fianco di queste certificazioni di sistema esistono certificazioni di prodotto e tra queste hanno avuto notevole diffusione i marchi ecologici che garantiscono la salute del consumatore.

³⁷ Nel quadro delle attività volte a promuovere la certificazione 'Seri.co', sono stati progettati corsi brevi di formazione per i tecnici delle aziende che intendono seguire l'iter certificativi. Grazie ai finanziamenti pubblici erogati dalla Regione Lombardia in base alla Legge 236 è stata attivata una collaborazione con il centro Enfas di Lurate Caccivio. Si tratta di corsi della durata di 16 ore. Tra i temi trattati:

- norme di prodotto UNI e progetti di norma per articoli serici;
- requisiti di sistema applicabili alla certificazione di prodotto e 'Seri.co';
- procedure di certificazione;
- 'codici ambientale/sicurezza, etico-deontologico e di condotta sociale' del Disciplinare 'Seri.co'.

I partecipanti possono essere tecnici aziendali o personale tecnico neo assunto con contratto di apprendistato o formazione lavoro.

³⁸ La struttura incaricata di rilasciare il Marchio è stata organizzata come previsto dalla norma relativa agli organismi di certificazione di prodotto (UNI CEI EN 45011).

³⁹ Attraverso Setart dodici tra artisti, designer, pittori e stilisti, hanno usato creatività per dare una propria interpretazione al tessuto serico. Le loro opere, fotografate dal famoso Don Cunningham e pubblicate da Vogue Tessuti, costituiscono il corpus di una mostra inedita e itinerante. Dopo la presentazione ufficiale a Villa Erba, la mostra si è spostata nel gennaio 2002 a Firenze, nell'ambito di Pitti Uomo, a Parigi, in occasione di Première Vision, a Londra, durante la London Fashion Week e a Monaco, nei giorni di Idea Prisco.

⁴⁰ Per anni si è delegata la visibilità esterna del prodotto comasco al mondo delle *griffe* e ciò, alla lunga, si è rilevato controproducente. Questo problema è emerso soprattutto negli anni del minimalismo, quando il colore, la seta e lo stampato sono stati dimenticati e si è impostata una tipologia di prodotto che enfatizzava più l'immagine della firma che il valore intrinseco del supporto tessile. Il prodotto offerto al mercato è qualcosa di totalmente voluttuario ed è chiaro che, senza un'adeguata azione di promozione, la

domanda del prodotto stesso non può che sfiorire, ancor più in un contesto sociale dove la comunicazione e l'immagine spesso prevalgono sulla sostanza delle cose.

⁴¹ Come si legge nel Piano di distretto del 1997, «[g]ià da tempo si è inteso incrementare il potenziale coalizionale del distretto e quindi, dalla esigenza di individuare linee e progetti che non siano unicamente espressione delle strategie di singoli operatori economici. In sostanza, si è inteso attivare un processo di concertazione tra i soggetti economici e istituzionali che compongono il Comitato di distretto, finalizzato a far emergere gli interessi del territorio e, partendo da questi, all'individuazione di una strategia di sviluppo coerente e condivisa, in una logica di programmazione negoziata. La capacità di fare coalizione è il presupposto necessario per poter competere su scala globale. Nel senso che senza un'alleanza tra chi produce, chi finanzia e chi fa governo locale non è possibile connettere il locale con il globale. La coalizione costituisce un'obbligata modalità di risposta alle sfide della integrazione dei mercati, alla contestualità delle strategie competitive, alla complessità dei rapporti di clientela, al prorompente tasso di innovazione delle nuove tecnologie, ai nuovi modi di lavorare comunicando e fare impresa cooperando e configgendo».

⁴² Ancora nel Piano di distretto del 1997 si precisa che il tema della coalizione all'interno del distretto di Como si deve porre ad almeno due livelli socio-economici, ovvero tra operatori economici e tra rappresentanze, istituzioni e *meta-manager* territoriali. «Sul primo livello, quello degli operatori economici. Fare coalizione costituisce un'obbligata modalità di risposta alle sfide dell'integrazione dei mercati, alla complessità dei rapporti di interdipendenza fra imprese, ai processi di innovazione tecnica e organizzativa. Ma il tema della coalizione si pone anche a livello degli attori collettivi che operano al di fuori delle aziende, sul territorio e nella società. In questa logica, il Comitato di distretto dovrebbe vedere valorizzate responsabilità e competenze riguardo alla definizione delle priorità strategiche, dei piani finanziari e delle modalità di attuazione dei programmi. In questo modo assicurando funzioni non occasionali o episodiche di 'accompagnamento' agli operatori economici lungo tutto il ciclo di vita dei progetti. Di qui, anche la possibilità di procedere ad una diversa e più strutturata configurazione organizzativa delle funzioni ospitate dal Comitato (coordinamento, verifica dei programmi, destinazione delle risorse ai vari assi, ricorso a consulenze ecc.). A prescindere dagli assetti organizzativi che potrebbero scaturire, si tratta in ogni caso di 'abbassare il baricentro' territoriale della decisione pubblica, avvicinandolo quanto più possibile al livello dell'azione degli operatori economici».

⁴³ La nascita della prima vera e propria fabbrica risale al 1817, quando Pietro Sella importò dal Belgio i macchinari Cockerill.

⁴⁴ Il ROI è un indice di redditività misurato come rapporto fra il Reddito Operativo e il Capitale Investito. Nel caso di un distretto, i valori a numeratore e denominatore sono frutto della sommatoria dei corrispondenti valori delle imprese che lo costituiscono.

⁴⁵ Nel 2002 è nato 'La spola', un giornale che tratta i temi più rilevanti relativi al tessile italiano, letti attraverso gli occhi dei distretti industriali.

⁴⁶ Nel 2002 gli stand 'Biella, Produces' sono arrivati persino in Cina alla 'China Textile Exposition', uno dei più importanti appuntamenti per chi opera nel tessile.

⁴⁷ Associazione delle Comunità Tessili Europee.