

MODA



OSSERVATORIO SUBFORNITURA

2006

Supplemento a Tecnologie Tessili n. 7 - Novembre 2006

www.
SUBFOR net
comitato network subfornitura

pubblicato da
**TECNOLOGIE
TESSILI**



partner di qualità

Certificata

per la formazione e informazione manageriale

Ci siamo certificati ISO 9001:2000. Un ulteriore riconoscimento alla qualità dei corsi di formazione e dei convegni che progettiamo e organizziamo.

LRA

Learning Resources Associates

La nostra offerta quotidianamente aggiornata sul sito www.lra.it



I Membri del Comitato Network Subfornitura

Le Unioni Regionali delle Camere di Commercio

Emilia Romagna (*)

Lombardia (*)

Piemonte (*)

Toscana

Umbria (*)

Veneto (*)

Basilicata

Il Centro Regionale della Subfornitura del Friuli Venezia Giulia

L'Unione Italiana delle Camere di Commercio

CNA Nazionale

UCIMU SISTEMI PER PRODURRE

(*) soci fondatori

Sommario

La subfornitura della moda all'epoca del cambiamento	pag. 2
Il campione	pag. 3
Sintesi	pag. 4
La congiuntura	pag. 6
Produzione e ordini nelle imprese di subfornitura	pag. 6
L'organizzazione della produzione	pag. 9
Il fatturato e l'incidenza delle attività di subfornitura sui ricavi delle imprese	pag. 9
I rapporti di filiera	pag. 9
Il numero dei committenti	pag. 9
Il grado di dipendenza.	pag. 10
La stabilità del rapporto con i committenti	pag. 11
Il ruolo dei subfornitori nel rapporto con i committenti	pag. 12
Le attività della subfornitura	pag. 12
L'opinione dei committenti	pag. 13
I mercati	pag. 18
La geografia dei committenti.	pag. 18
La dimensione dei committenti	pag. 19
La concorrenza	pag. 20
Il cambio generazionale	pag. 21
Le imprese familiari	pag. 21
L'età del titolare e la presenza dei figli in azienda	pag. 22
Il ruolo del titolare	pag. 24
Il futuro dell'impresa	pag. 24
La preparazione alla successione	pag. 25
La selezione del successore	pag. 27
Il passaggio generazionale e il cambiamento nell'organizzazione e nella strategia delle imprese.	pag. 27
Appendici al rapporto	pag. 28

Osservatorio Subfornitura 2006 - Sistema moda
Lo studio è stato realizzato da Hermes lab s.r.l.

Presentazione

La subfornitura della moda all'epoca del CAMBIAMENTO



Diversamente da quanto ha fatto nelle edizioni precedenti, quest'anno l'Osservatorio del Comitato Network Subfornitura si misura con una fase della congiuntura finalmente positiva. Per l'industria italiana della moda il 2006 è un anno di ripresa del fatturato, anche se i volumi produttivi continuano ad essere in flessione penalizzando soprattutto proprio il mondo della subfornitura. Malgrado ciò le rilevazioni registrano un miglioramento del clima anche per le imprese subfornitrici, in linea con quello generale del settore.

Come nelle edizioni precedenti, l'Osservatorio affronta anche alcuni nodi strutturali che influenzano in misura rilevante le prospettive delle imprese. Quest'anno il tema è particolarmente di attualità e riguarda il processo di passaggio generazionale alla guida delle imprese familiari che rappresentano la quasi totalità della subfornitura della moda.

Il rapporto è stato realizzato da Hermes Lab srl, che ha messo a punto la metodologia e gli strumenti di rilevazione, ha effettuato l'elaborazione dei dati e curato la redazione dei testi del rapporto. La rilevazione è stata curata dai soci del Comitato, direttamente o in collaborazione con le Camere di Commercio a cui essi fanno riferimento in ambito regionale.

Un ringraziamento particolarmente sentito va ai responsabili delle imprese che, anche in un momento difficile come questo, hanno risposto all'iniziativa con spirito di collaborazione, dedicando tempo e attenzione alla compilazione del questionario.

Il rapporto è consultabile anche sul sito del Comitato Network Subfornitura:

<http://www.subfor.net>

Dopo quattro anni di difficoltà l'Osservatorio esamina le imprese della subfornitura in una fase di congiuntura positiva e affronta il tema del passaggio generazionale alla guida delle imprese.

IL CAMPIONE

Oggetto dell'Osservatorio sono le piccole e medie imprese del sistema moda che operano principalmente per conto terzi.

Il sistema moda è definito come l'insieme dei settori tessile, abbigliamento, pelle e calzature e più precisamente:

- nel comparto tessile le attività correlate alla trasformazione delle fibre, alle diverse filature e tessiture (cotone, lana, ecc.), alla tessitura a maglia e ortogonale, a tutte le fasi preparatorie, intermedie e di finissaggio;

- nel comparto vestiario le varie fasi - dallo stilismo al controllo di qualità, passando per il taglio e la cucitura - afferenti ai diversi settori dell'abbigliamento intimo ed esterno;

- nel comparto pelle e calzature le attività della concia, delle calzature e degli accessori in pelle.

La popolazione di riferimento ha un numero di addetti compreso tra 6 e 99 ed è localizzata nelle seguenti regioni: Piemonte,

Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria.

Nelle regioni aderenti al Network Subfornitura si concentrano 2/3 delle imprese dell'industria italiana della moda e da esse provengono oltre l'80% delle esportazioni del settore.

Il disegno di campionamento è di tipo stratificato non proporzionale. I dati di ciascuna cella del piano di campionamento sono stati opportunamente riponderati in fase di elaborazione con i pesi della popolazione statistica di riferimento. Dopo una selezione che ha portato ad escludere i questionari che presentavano irregolarità, il numero di imprese le cui risposte sono state elaborate è di 299.

Per ragioni tecniche in questa edizione non è stato possibile svolgere l'indagine in Umbria i cui dati non sono quindi compresi nelle elaborazioni.

Le stime sono relative ad una popolazione di circa 13mila imprese.



SINTESI

Dopo quattro anni di calo, il 2006 è l'anno di ripresa del fatturato per l'industria italiana della moda, anche se i dati sulla produzione restano negativi, con effetti sull'occupazione. La ripresa è stata trainata dal buon andamento delle esportazioni in un contesto di permanente debolezza dei consumi interni. Le difficoltà a raggiungere un assetto più globale delle esportazioni, con una presenza maggiore sui mercati dinamici resta tuttavia un importante limite alla crescita.

Le rilevazioni dell'Osservatorio mostrano a metà del 2006 un miglioramento del quadro congiunturale per le imprese della subfornitura, in linea con quello più generale del settore. L'andamento resta però negativo per le imprese di minore dimensione (0-9 addetti). La regione con i risultati migliori è la Toscana, ma risultati positivi si registrano anche in Lombardia, Piemonte e in Emilia Romagna. Dal punto di vista settoriale sono positivi i risultati dell'abbigliamento e della filiera pelle mentre restano negativi quelli del tessile così come, in generale, quelli dei prodotti di fascia economica.

L'occupazione resta stabile nell'abbigliamento e nella pelle mentre sono previste riduzioni per il tessile. I dati a consuntivo, relativi a tutto il settore moda e non alle sole imprese di subfornitura, segnalano che la debolezza generale della produzione ha avuto nei primi 8 mesi del 2006 l'effetto di una ulteriore riduzione del numero degli occupati.

Oltre a registrare le informazioni sulla congiuntura, l'Osservatorio registra il lento movimento delle principali variabili strutturali e del comportamento delle imprese.

Si conferma il consistente utilizzo di subfornitura di secondo livello: quasi il 43% delle imprese è a sua volta committente di altre aziende o laboratori esterni. Il mestiere del subfornitore si va trasformando da semplice esecutore a quello di coordinatore e organizzatore di filiere di produzione. Un passo che molte imprese hanno già realizzato all'interno dei confini regionali, a volte na-

zionali, ma che nei prossimi anni potrà estendersi anche alle reti di approvvigionamento internazionale.

Per approfondire queste nuove frontiere il Network Subfornitura ha realizzato, oltre all'Osservatorio, un'indagine presso i grandi committenti nel settore dell'abbigliamento. Ne emerge un'accelerazione della tendenza ad affidare una quota elevata della produzione a subfornitori. La capacità di offrire soluzioni e di sgravare le imprese committenti di compiti non direttamente con-

nessi alle competenze distintive è una delle chiavi del futuro della subfornitura. La tendenza delle imprese committenti a concentrarsi su innovazione, distribuzione e comunicazione, spinge alla ricerca di subfornitori in grado di offrire lavorazioni più complesse, pacchetti completi con importanti componenti di servizio. Il ricorso a subfornitori esteri è complementare a quello di subfornitori italiani, suddiviso paritariamente. La grande maggioranza dei committenti utilizza entrambe le opzioni e sono rari i casi di utilizzo esclusivo di una o dell'altra. Il ricorso all'estero aumenterà, ma non si prevede che eroda radicalmente la quota dei subfornitori italiani. I criteri di selezione dei subfornitori in Italia derivano dal bisogno di riduzione dell'incertezza, primo tra tutti è il rispetto dei termini contrattuali, in

particolare per tempi di consegna, specifiche tecniche e qualità. Tra i punti di debolezza dei subfornitori italiani, oltre ai costi, vi sono la perdita di know-how specialistico, l'inferiore tecnologia e il non rispetto dei tempi di consegna.

Il tema di approfondimento dell'Osservatorio è il passaggio generazionale alla guida delle imprese. Oggi si riconosce che le imprese a proprietà familiare rappresentano una componente permanente delle economie moderne, la proprietà familiare comporta però elementi negativi intrinseci alla personalizzazione dei legami tra imprenditore ed azienda. Anche per queste ragioni il cambio generazionale evoca preoccupazioni e si rivela molto spesso un passaggio effettivamente critico nello sviluppo delle imprese.



L'età media dei titolari è di 51 anni. Per un quarto di essi il tema si impone con urgenza dato che ha almeno 60 anni e il 10% ha già compiuto 65 anni. Le imprese in cui il tema della successione è già stato considerato sono però meno di 1 su 5. Si comincia a pensare al passaggio di consegne alla soglia dei 50 anni. Il cambio della guardia avviene dopo i 60 anni, la vecchia generazione tende però a restare in azienda anche fino ai 70 anni. L'età in cui l'erede riceve il passaggio di consegne è invece tra i 32 e i 45 anni, raramente prima di 35 anni.

Oltre la metà delle imprese è gestita dal fondatore. Un terzo è di seconda generazione, solo il 6% delle generazioni oltre la seconda. Ciò conferma le difficoltà connesse alla successione, in particolare a superare il passaggio alla terza generazione.

Quasi il 40% degli imprenditori che prevedono di affrontarlo nei prossimi anni si dichiara molto preoccupato per il passaggio di consegne e un altro 26% si dichiara abbastanza preoccupato. Solo circa un terzo percepisce il passaggio generazionale come un momento non problematico. Il grado di preoccupazione espresso dagli imprenditori è correlato al grado di programmazione della successione. Chi ha già cominciato a pensare al momento del ritiro o lo hanno già deciso ha un grado di preoccupazione net-



tamente inferiore. Un terzo dei più pessimisti è formato da coloro che ritengono che il problema della successione non riguarderà l'azienda, e il 14% considera la chiusura come la strategia più adeguata.

Le imprese che si preparano alla successione preferiscono un percorso di accompagnamento interno. Meno di 1 su 5 ritiene utile un'esperienza formativa in altre imprese. Una percentuale simile ritiene utili corsi di formazione scolastici.

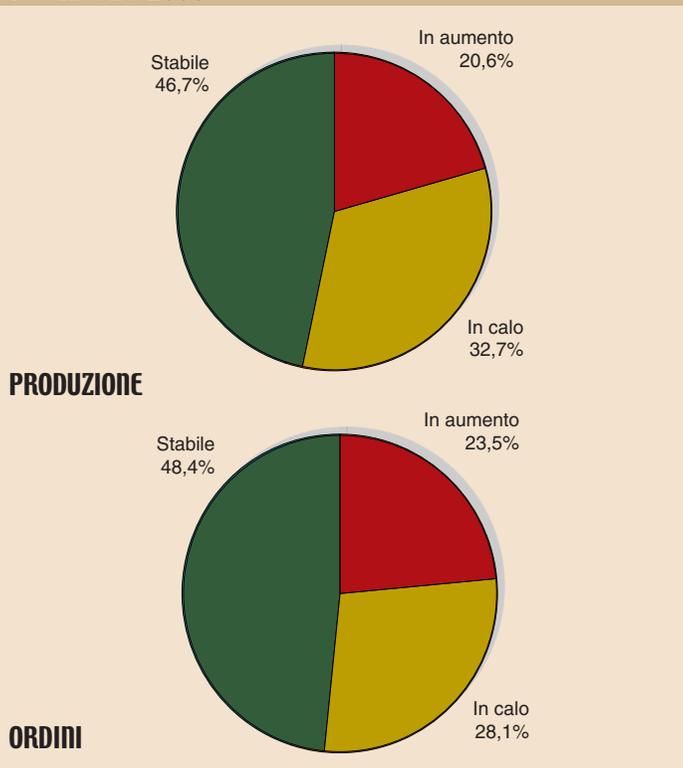
Tra i percorsi interni, il maggiore consenso è per l'affiancamento al titolare e la scelta più gradita per la successione è di gran lunga un membro della famiglia. La valorizzazione di collaboratori già presenti in azienda è una possibile seconda scelta. Per circa $\frac{1}{4}$ delle imprese, nel caso si realizzi la seconda scelta, vi è una preferenza al coinvolgimento del collaboratore nel capitale dell'impresa, mentre solo 1 su 5 è favorevole ad una separazione tra controllo proprietario in mano alla famiglia e gestione manageriale. La caratteristica ritenuta più importante per il successore è la conoscenza del settore. Al secondo posto viene la capacità imprenditoriale. In terza battuta contano la fiducia della famiglia, coerente con la preferenza di affidare la nuova gestione ad un membro stesso della famiglia, e la competenza commerciale.

Dall'analisi dei cambiamenti organizzativi e strategici che le nuove generazioni dichiarano di avere portato in azienda emerge che il passaggio generazionale è nella maggior parte dei casi avvenuto nel solco di una forte continuità con la gestione precedente, senza cambiamenti di grande portata.

La CONGIUNTURA

La congiuntura

**Graf. 1 Andamento della produzione e degli ordini.
% di imprese che registrano cali, stabilità o crescita.
I° semestre 2006**



Produzione e ordini nelle imprese di subfornitura

Le rilevazioni dell'Osservatorio mostrano a metà del 2006 un miglioramento del quadro congiunturale. Il 20,6% delle imprese ha registrato un aumento della produzione (rispetto al 14,4% del 2004 e al 12,9% del 2005) e il 23,5% segnala un aumento degli ordinativi (13,4% nel 2004, 14,8% nel 2005). Sale anche la quota delle imprese in cui rispetto all'anno precedente la produzione si è mantenuta stabile (46,7% delle imprese), un dato simile a quello degli ordini (48,4%).

Per contro, il 32,7% delle risposte segnala un calo della produzione e il 28,1% una riduzione degli ordini, ma nel 2005 i valori erano rispettivamente del 50,5% e del 53,2%.

Nel confronto con gli anni precedenti la situazione si presenta quindi più positiva, soprattutto con riferimento alle aspettative: a livello di ordinativi lo scarto tra le indicazioni di aumento e calo si riduce a meno di 5 punti, mentre per la produzione è di un più consistente -12.

L'andamento congiunturale presenta una stretta correlazione con la dimensione aziendale. Le piccole imprese (0-9 addetti) continuano a registrare un'elevata prevalenza di cali negli ordinativi e nella produzione e una più contenuta percentuale di situazioni stabili, mentre a partire dalla classe dimensionale 10-19 addetti le indicazioni di aumento degli ordinativi rispetto al 2005 superano quelle relative ai cali. In questa classe dimensionale lo scarto positivo è ancora minimo (inferiore al punto percentuale), ma sale a quasi 2 punti nella classe 20-49 addetti, per sfiorare i 12 punti percentuali imprese di maggior dimensione (50-99 addetti).

La regione con i risultati migliori è la Toscana, dove il 27,5% delle imprese ha conseguito un aumento degli ordini, mentre il calo ha riguardato un numero inferiore di operatori (il 26,7%).

Il Veneto è invece la regione con i risultati più contrastanti: da un lato il 20,7% delle imprese ha registrato un aumento degli ordini rispetto al 2005, dall'altro lato ben il 41,3% degli operatori ha accusato una contrazione. Quest'ultima percentuale è di gran lunga la più elevata tra le regioni e si combina anche con la più bassa percentuale di imprese che hanno mantenuto i livelli dell'anno precedente: un quadro, quindi, nettamente negativo, tanto più se si considera che anche le indicazioni relative alla produzione sono dello stesso tenore.

Abbastanza simili tra loro sono i quadri congiunturali per le imprese lombarde, piemontesi ed emiliane dove si segnalano aumenti degli ordinativi in circa il 20% dei casi. Un po' più positiva è la situazione dell'Emilia Romagna dove le indicazioni di ca-



lo sono di poco superiori (21,6% delle risposte), mentre per Piemonte e Lombardia la riduzione degli ordini è stata accusata da un maggior numero di imprese.

A livello settoriale i dati divergono notevolmente: pelle e calzature mostrano una situazione degli ordini nel complesso positiva con un saldo favorevole alle indicazioni di aumento pari a 10 punti percentuali; le imprese del vestiario sono quelle che registrano un minor incremento degli ordini (solo il 17,1% del totale), mentre gli operatori del tessile sono quelli che in numero maggiore hanno subito delle riduzioni. Analoga la situazione relativa alla dinamica della produzione.

Con riferimento alla fascia di prezzo, la congiuntura ha privilegiato gli operatori della fascia medio fine per i quali gli ordinativi sono in crescita nel 28,7% dei casi e in calo per il 23,3%. I dati evidenziano un miglioramento rispetto a quelli relativi alla produzione dove le indicazioni di calo sono superiori a quelle di aumento.

La fascia fine ha ottenuto risultati meno positivi rispetto alla medio fine: inferiore (22,2%) è la quota di aziende con ordini in aumento, superiore (32,1%) è la quota con ordini in diminuzione.

Il quadro è invece molto difficile per la fascia economica dove quasi la metà delle imprese denuncia cali e solo il 6,1% aumenti. Sul fronte dell'occupazione come gli anni precedenti la grande maggioranza delle imprese intervistate prevede una sostanziale stabilità, tuttavia il saldo tra chi prevede cali e chi prevede aumenti evidenzia nette differenze a livello settoriale: per gli operatori di pelle/calzature e vestiario prevalgono le indicazioni di crescita (+4,4 e +9,3), per il tessile prevale quella di riduzione.

Altre indicazioni interessanti emergono con riferimento alle classi dimensionali: circa i tre quarti delle imprese fino a 49 dipendenti prevedono una stabilità occupazionale, mentre le aziende maggiori sono più divise su questo argomento (la stabilità è in-



Tabella 1 Andamento degli ordini per dimensione d'impresa. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2006

	0-9	10-19	20-49	50-99
in aumento	20,9%	22,9%	27,4%	35,6%
in calo	37,1%	22,0%	25,5%	23,9%
stabile	41,9%	55,1%	47,1%	40,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 2 Andamento degli ordini per regione. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2006

	ERO	LOM	PIE	TOS	VEN
in aumento	19,8%	19,9%	19,3%	27,5%	20,7%
in calo	21,6%	27,2%	28,4%	26,7%	41,3%
stabile	58,6%	52,8%	52,3%	45,8%	38,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 3 Andamento degli ordini per settore e fascia prezzo. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2006

	PEL	TES	VES
in aumento	33,8%	24,8%	17,1%
in calo	23,8%	33,2%	24,4%
stabile	42,4%	42,0%	58,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

	Economica	Medio	MedioFine	Fine
in aumento	6,1%	14,2%	28,7%	22,2%
in calo	48,5%	29,9%	23,3%	32,1%
stabile	45,5%	55,9%	47,9%	45,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



Tabella 4 Previsioni sull'occupazione per settore
% di imprese che registrano cali, stabilità o crescita.
1° semestre 2006

	PEL	TES	VES
in aumento	18,3%	9,8%	18,3%
in calo	13,9%	16,6%	9,0%
stabile	67,8%	73,6%	72,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 5 Previsioni sull'occupazione per classe dimensionale
% di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. 1° semestre 2006

	0-9	10-19	20-49	50-99
in aumento	8,0%	18,4%	16,2%	22,9%
in calo	15,8%	9,6%	9,2%	29,8%
stabile	76,2%	72,0%	74,6%	47,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 6 Previsioni sull'occupazione per regione.
% di imprese che registrano cali, stabilità o crescita.
1° semestre 2006

	ERO	LOM	PIE	TOS	VEN
in aumento	24,8%	9,4%	20,9%	14,4%	16,2%
in calo	2,5%	11,8%	25,9%	11,8%	24,5%
stabile	72,8%	78,8%	53,2%	73,8%	59,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 7 Previsioni sull'occupazione per fascia prezzo.
% di imprese che registrano cali, stabilità o crescita.
1° semestre 2006

	Economica	Medio	MedioFine	Fine
in aumento		12,3%	14,3%	17,2%
in calo	6,1%	19,7%	12,8%	10,3%
stabile	93,9%	68,0%	72,9%	72,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

dicata solo dal 47,3% degli operatori). Per quanto riguarda gli scarti tra previsioni di aumento e di calo: sono positivi per le imprese di dimensione intermedia (10-49 addetti), decisamente negativi per le imprese minori, mentre per le imprese più grandi si hanno percentuali elevate di previsioni sia di aumento che di riduzione.

L'analisi regionale evidenzia un quadro variabile. Per Emilia Romagna, Lombardia e Toscana è di gran lunga prevalente l'indicazione di stabilità occupazionale (più del 72%), ma con notevoli differenze: per gli operatori emiliano-romagnoli lo scarto tra crescita e calo occupazionale è positivo di ben 22,3 punti e minima (solo il 2,5%) è la quota di chi prevede una riduzione di addetti; per gli operatori toscani il saldo è ancora positivo, ma decisamente più contenuto (+2,6); tra gli operatori lombardi prevale invece la previsione negativa.



Gli operatori piemontesi e veneti sono i più divisi in merito agli sviluppi occupazionali: minore è la quota dell'orientamento alla stabilità (inferiore al 60%) e molto vicine sono le percentuali relative a cali e aumenti.

Infine le differenze per fascia di prezzo. L'indicazione più netta (e prevedibile) proviene dagli operatori della fascia economica, nessuno dei quali prevede di aumentare l'occupazione; comunque solo nel 6,1% dei casi si prevede una riduzione. Lo scarto positivo maggiore tra previsioni di aumento e di calo occupazionale si ha per la fascia fine, nonostante la dinamica congiunturale si sia mostrata più favorevole alla fascia medio fine.

L'organizzazione della PRODUZIONE

Il fatturato e l'incidenza delle attività in subfornitura sui ricavi delle imprese

La dimensione delle imprese di subfornitura è molto ridotta: oltre la metà di esse (il 52%) fattura meno di 1 mln di Euro e solo il 27% fattura almeno 2 mln di Euro.

Quasi i tre quarti (72%) delle imprese sono subfornitrici pure. Un ulteriore 24% opera prevalentemente nella subfornitura e solo in meno del 4% dei casi l'attività in conto proprio genera più della metà del fatturato totale.

La quota di imprese subfornitrici pure è rimasta sostanzialmente costante nei cinque anni in cui l'Osservatorio ha effettuato la rilevazione, con lievi oscillazioni da attribuire più al turnover delle imprese nel campione che a cambiamenti effettivi nel loro comportamento.

Rapporti di filiera

Come già segnalato negli anni precedenti si conferma l'esistenza di un consistente utilizzo di subfornitura di secondo livello: quasi il 43% delle imprese del campione è a sua volta committente di altre aziende o laboratori esterni.

Emilia Romagna e Veneto sono le regioni dove questa tipologia organizzativa risulta essere più frequente, riguardando il 55% circa delle imprese. Il Piemonte presenta, per contro, la più bassa propensione alla subfornitura di secondo livello.

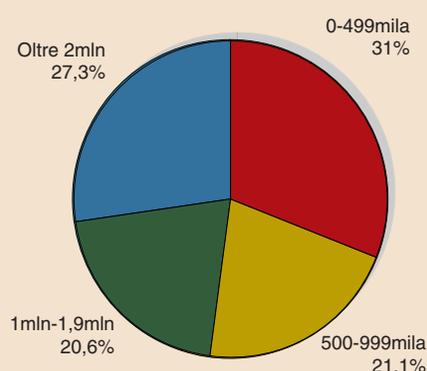
L'utilizzo di subfornitori di secondo livello non è influenzato in modo consistente dalle dimensioni aziendali anche se presenta una frequenza leggermente maggiore tra le aziende minori (il 45% nella classe 0-9 addetti) ed è leggermente minore tra le imprese più grandi (30% nella classe 50-99 addetti).

Il ricorso ad altri subfornitori risulta più intenso nel settore della pelle (riguarda più della metà delle imprese), è leggermente più contenuto nel settore del vestiario (49% circa), mentre nel settore tessile si limita a meno di un terzo degli operatori.

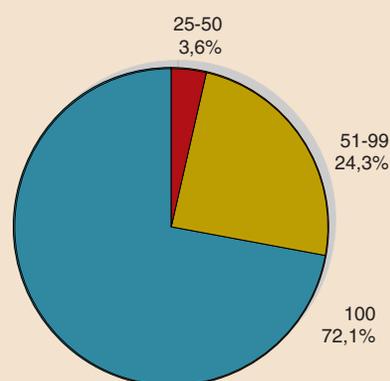
Il numero dei committenti

Metà delle imprese presenta un portafoglio clienti articolato, composto da 8 e più committenti; la percentuale è in discreto aumento rispetto al 2005 (46%) e al 2004 (43%). Sostanzialmente stabile è la quota di operatori con un numero di committenti compreso tra 4 e 7, mentre si è ulteriormente ridotta a meno del

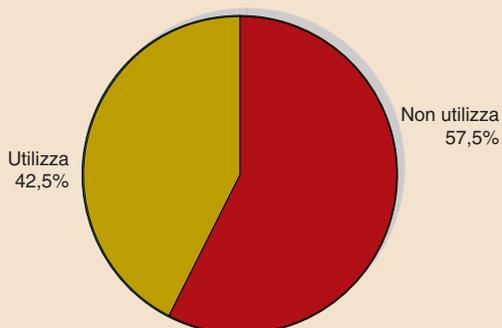
Graf. 2 Le imprese suddivise per classi di fatturato



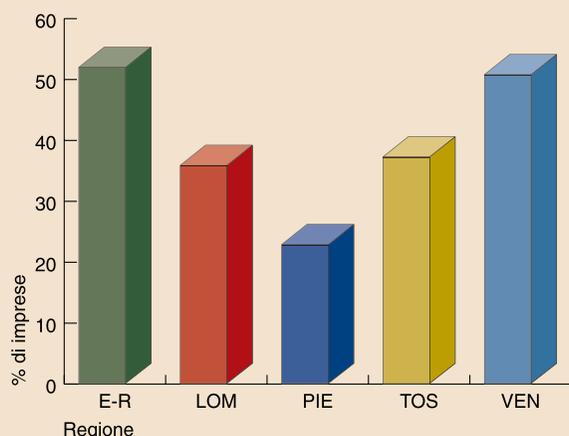
Graf. 3 Le imprese per quota di fatturato realizzato in subfornitura



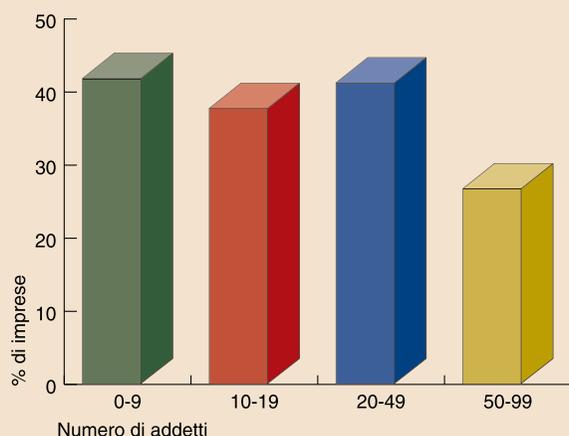
Graf. 4 % di imprese subfornitrici che utilizzano subfornitori di secondo livello



Graf. 5 % di imprese subfornitrici che utilizzano subfornitori di secondo livello. Per regione



Graf. 6 % di imprese subfornitrici che utilizzano subfornitori di secondo livello. Per dimensione delle imprese



25% la percentuale di imprese particolarmente dipendenti da meno di quattro committenti (era il 36% nel 2004).

Il settore in cui le imprese hanno il portafoglio committenti più ampio è il tessile dove il 69% degli operatori ha almeno 8 committenti e meno del 2% dipende da un unico committente. Sul fronte opposto si colloca il vestiario dove solo un terzo delle imprese distribuisce la sua attività tra almeno 8 committenti. Si rileva, comunque, che un ulteriore terzo delle imprese del vestiario opera con un numero di committenti compreso tra 4 e 7. Il settore della pelle si colloca a metà strada con un sensibile aumento del livello di dipendenza e una quota particolarmente elevata (17%) di operatori con un unico committente.

La Lombardia è la regione con la maggiore ampiezza del portafoglio committenti: il 62,5% delle imprese ne ha almeno 8 contro il 50,4% della media del campione. Le altre regioni si distaccano sensibilmente con percentuali inferiori al 50%. In generale l'articolazione del portafoglio committenti migliora leggermente rispetto al 2005, ma per il Piemonte si segnala il forte incremento delle imprese monocommittente.

Il grado di dipendenza

Per valutare il grado di dipendenza dell'impresa di subfornitura, oltre all'ampiezza del portafoglio committenti, va anche considerato quanto i principali clienti contribuiscono al fatturato dell'impresa.

A questo scopo è stata misurata la quota di fatturato realizzata con il committente più importante. Il 28% delle imprese dipende per oltre il 50% del fatturato da un solo committente. La quota è inferiore a quella del 2005 (31%), mentre sale la percentuale di operatori che col primo committente realizzano il 26-50% del giro d'affari.

La regione con il minor grado di dipendenza è la Lombardia in cui solo 1 impresa su 6 dipende per oltre la metà del fatturato da un solo committente, mentre per il 41% degli operatori il principale cliente contribuisce a meno del 25% del fatturato totale. L'Emilia Romagna, che nel 2005 presentava una situazione abba-

stanza simile a quella lombarda, nel 2006 aumenta il suo grado di dipendenza e per il 64% delle imprese il primo committente contribuisce a realizzare tra il 26% e il 50% del fatturato.

La filiera pelle è il settore più dipendente dal committente principale: per il 42% delle imprese (23% nel 2005) contribuisce a più del 50% del fatturato. Nel tessile si riscontra, invece, una maggiore diversificazione del portafoglio committenti e la quota di operatori che realizzano più della metà del fatturato con il primo è del 18%.

Dall'analisi della dipendenza per classe dimensionale emerge una differenza sostanziale tra le imprese con meno o più di 50 addetti. Nel primo caso le situazioni tra le diverse dimensioni di impresa non sono particolarmente dissimili e il grado di dipendenza per oltre il 50% del fatturato dal primo committente è compreso tra il 26% e il 39%. Per le imprese maggiori la situazione è completamente diversa: il primo committente conta per più della metà del fatturato solo per il 3,7% degli operatori, mentre per quasi la metà rappresenta meno di un quarto del giro d'affari complessivo.

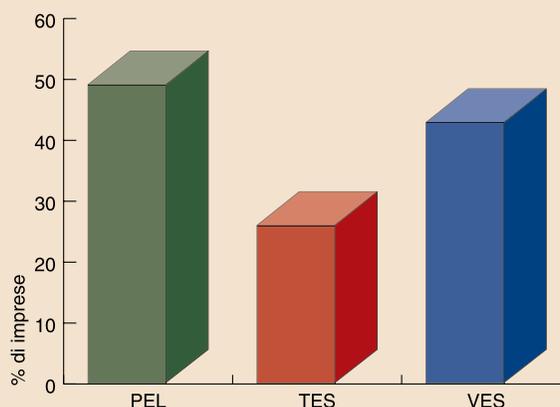
La stabilità del rapporto con i committenti

Più della metà delle imprese ha mantenuto stabile il numero dei propri committenti. Rispetto al 2005 aumenta significativamente (dal 17% al 22%) la percentuale di coloro che hanno ampliato il proprio portafoglio e si riduce in misura significativa la quota di operatori che hanno registrato delle riduzioni.

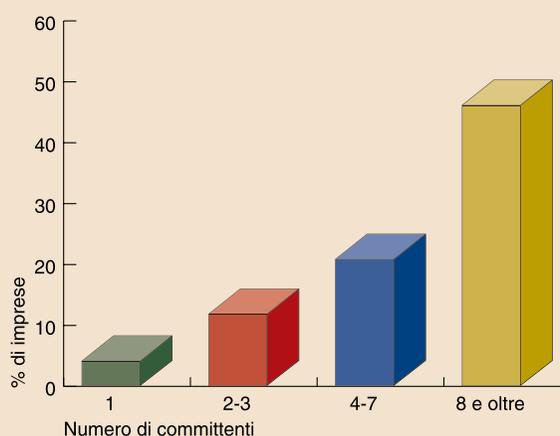
Le imprese della filiera pelle sono quelle che dichiarano in misura maggiore una situazione di stabilità; inoltre, come già nella rilevazione precedente, in questo settore prevalgono le imprese che negli ultimi tre anni hanno aumentato il numero dei committenti (21%) rispetto a quelle che hanno subito una diminuzione (19%). Per tessile e vestiario la stabilità della committenza ha riguardato poco meno della metà degli operatori; al contrario del settore pelle prevalgono coloro che hanno accusato una contrazione nel numero di committenti rispetto alle imprese che li hanno incrementati. Lo scarto negativo maggiore si registra per il vestiario.

Con riferimento alla dimensione aziendale, migliora il quadro delle micro imprese (0-9 addetti): il calo della committenza denunciato dal 44% degli operatori nel 2005 scende al 29% nel 2006; la percentuale relativa agli aumenti dall'8% sale al 15%, e aumenta anche il numero di coloro che hanno mantenuto la stabilità del portafoglio. Anche per le classi dimensionali intermedie (10-49 addetti) si evidenziano miglioramenti (soprattutto l'attenuazione delle percentuali relative ai cali) anche se meno consistenti. Diverso il profilo delle imprese maggiori (sopra i 50 addetti): a fronte di una conferma della stabilità del portafoglio dichiarata dal 55% degli operatori (51% nel 2005), aumenta in misura notevole la percentuale di coloro che denunciano cali (dal 16% al 25%), mentre la percentuale relativa agli aumenti scende dal 33% al 20%, ribaltando lo scarto positivo del 2005.

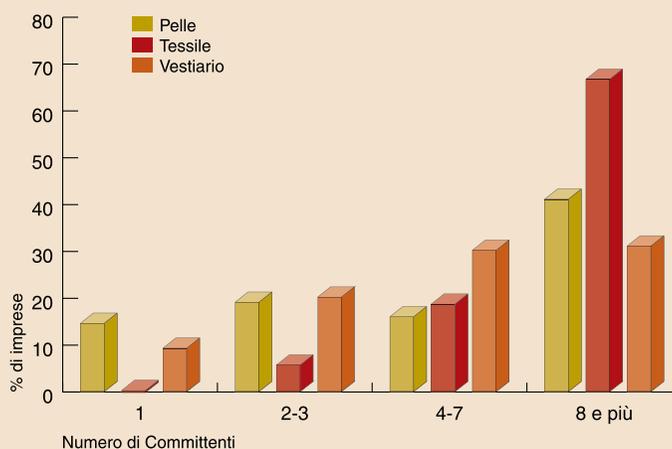
Graf. 7 % di imprese subfornitrici che utilizzano subfornitori di secondo livello. Per settore



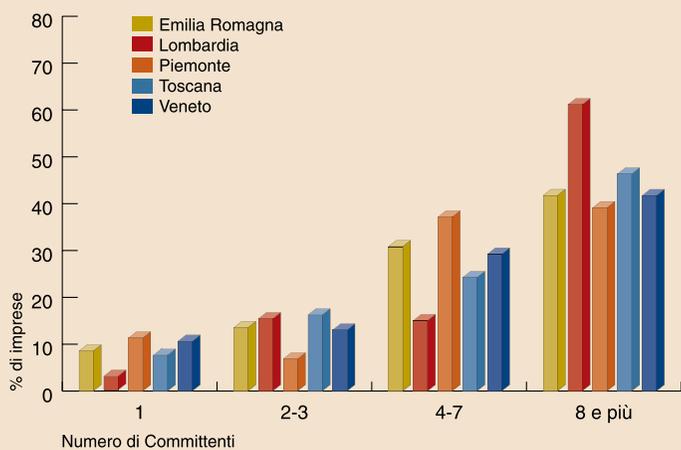
Graf. 8 Distribuzione delle imprese per numero di committenti



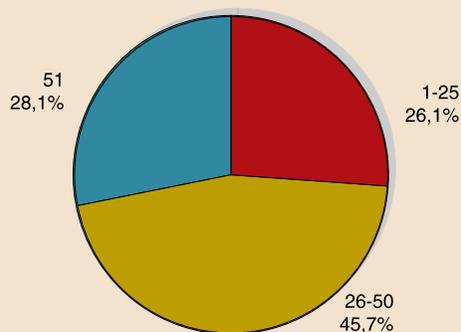
Graf. 9 Numero di committenti per settore



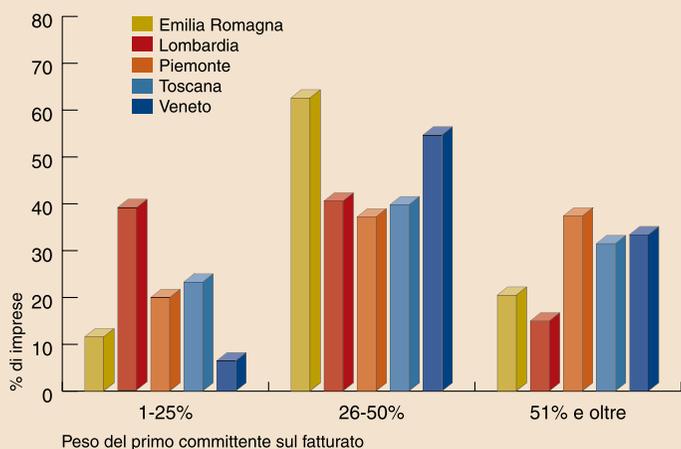
Graf. 10 Numero di committenti per regione



Graf. 11 Le imprese per peso % del primo committente sul fatturato



Graf. 12 Le imprese per peso % del primo committente sul fatturato, per regione



Il ruolo dei subfornitori nel rapporto con i committenti

La capacità di offrire soluzioni, risolvere problemi, sgravare le imprese committenti di compiti non direttamente connessi alle competenze distintive dell'impresa è una delle dimensioni chiave del cambiamento in atto nel mercato della subfornitura che l'attuale situazione congiunturale mette in maggior luce. Ne deriva che la capacità del subfornitore di fornire al committente servizi che vanno al di là della semplice esecuzione del compito affidato rappresenti un fattore di competitività di crescente importanza.

La rilevazione dell'Osservatorio ha trovato traccia di un adeguamento, che sembra avanzare rapidamente tra le imprese della subfornitura. Il 53,5% delle imprese ha dichiarato di non limitarsi ad un rapporto puramente esecutivo, una percentuale che tende ad aumentare di anno in anno. Il turnover del campione richiede di considerare l'entità dell'evoluzione tra le rilevazioni con qualche cautela, tuttavia la dimensione del cambiamento è sufficientemente elevata per poter dire che, pur tenendo conto dei margini di errore statistico, la direzione intrapresa dai subfornitori è quella di un rafforzamento della capacità propositiva. Le regioni in cui questa tendenza è più forte sono il Veneto, la Lombardia e l'Emilia Romagna; il Piemonte presenta un'alta percentuale di imprese che si dichiarano collaborative; in Toscana, invece, si conferma prevalente il ruolo "solo esecutivo".

Le attività della subfornitura

Più che in molte altre industrie, nella moda il ciclo produttivo si compone di un elevato numero di fasi, sia di tipo strettamente manifatturiero che di servizi, realizzabili separatamente. Ciò apre la possibilità di una molteplicità di configurazioni aziendali, in particolare per quanto riguarda la subfornitura.

Nell'industria del vestiario la più tradizionale forma di subfornitura è la façon, ovvero l'assemblaggio e cucitura dei capi. Meno frequente, ma in ogni caso ampiamente diffusa, è la formula cut and trim in cui anche la fase di taglio è affidata al subfornitore; in questo caso non è infrequente che anche la fase di approvvigionamento delle materie prime possa essere delegata al subfornitore.

Nel tessile le fasi manifatturiere che più tipicamente vengono affidate ad un subfornitore sono quelle di finissaggio: candeggio, tintoria, stamperia, finissaggi a secco. Queste fasi, che sono caratterizzate da processi produttivi e tecnologie più chimiche che tessili, benchè vengano molto spesso effettuate in subfornitura, rappresentano un passaggio chiave per l'intera filiera. Molte delle caratteristiche che determinano la qualità finale e il grado di innovatività vengono infatti attribuite al prodotto proprio in questa fase, tanto che in alcuni casi le imprese di finissaggio hanno capovolto i ruoli, assumendosi il compito di capofila dell'intero ciclo tessile e relegando filature e tessiture al ruolo di subfornitori. Le imprese di questo tipo vengono usualmente denominate converter.

Nella filiera pelle la frammentazione è ancora maggiore. La tendenza delle imprese finaliste a concentrarsi sugli aspetti relativi alla distribuzione, alla comunicazione, all'interpretazione delle tendenze del mercato, ha generato negli ultimi anni la ricerca di subfornitori in grado di offrire lavorazioni più complesse, pacchetti completi che includono molte, e spesso prevalenti, attività di servizio.

I dati raccolti dall'Osservatorio permettono di misurare l'ampiezza della gamma dei servizi, manifatturieri e non, offerti dalle imprese di subfornitura

Per il settore del vestiario il questionario sottoposto alle imprese elenca undici diverse attività di subfornitura, tra cui lavorazioni di tipo manifatturiero, come il taglio o la façon, servizi di supporto alla produzione come i finissaggi (stiro, rifiniture ecc.) o l'imbusto, e attività di contenuto immateriale come la progettazione o il modellismo. Quasi il 60% delle imprese dichiara di realizzare almeno cinque delle undici attività indicate nel questionario, mentre solo un'impresa su sei si limita a una sola attività.

Il settore tessile presenta una conzione quasi opposta. Le attività indicate nel questionario sono tredici, con una presenza più limitata di fasi a contenuto immateriale (progettazione) e di servizi a supporto, e una prevalenza di operazioni che prevedono l'utilizzo di macchinari specifici. Questo determina una maggiore specializzazione delle imprese: nessuna di esse svolge tutte le attività indicate; il numero massimo di fasi presente nella singola impresa si limita a sette sulle tredici suggerite e questo profilo produttivo si riscontra in meno del 10% delle imprese; la maggioranza relativa (43,5%) svolge 2-3 attività e significativa (quasi un terzo delle imprese) è la quota di coloro che si concentrano su una sola.

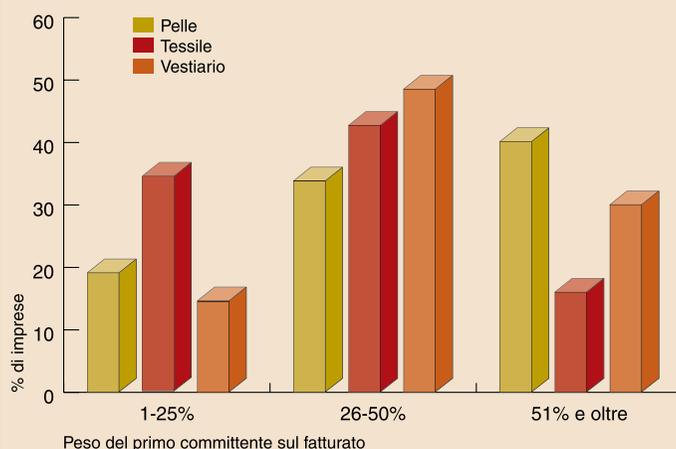
L'opinione dei committenti

Alla fine del 2005 è stata realizzata un'indagine qualitativa su un gruppo di grandi imprese committenti del settore abbigliamento con l'obiettivo di raccogliere informazioni sulle tipologie e le caratteristiche della domanda di subfornitura, sui criteri di selezione da parte dei committenti, sul rapporto tra subfornitura nazionale e all'estero e sulle fonti informative utilizzate dai committenti nella ricerca dei subfornitori.

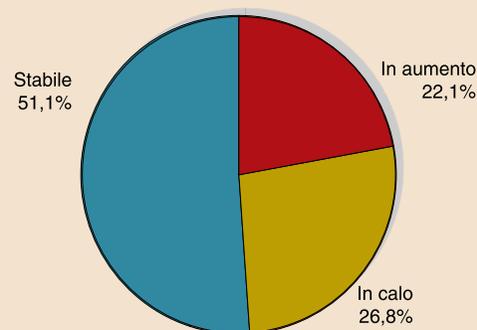
Tutte le imprese intervistate fanno un utilizzo molto intenso della subfornitura ed esternalizzano una quota molto elevata della produzione. Nessuna di esse realizza all'interno più del 30% delle attività produttive. Per oltre la metà delle imprese tutta la produzione è realizzata esternamente, da subfornitori.

Da questi dati emerge un'industria dell'abbigliamento nettamente divisa (più di quanto ci si potesse aspettare) in due parti distinte: una componente, formata dai subfornitori, che realizza la quasi totalità delle attività manifatturiere e una componente, quella dei committenti di medio grande dimensione, ormai fortemente specializzata in attività non manifatturiere e in generale in tutte quelle attività di coordinamento che si possono defi-

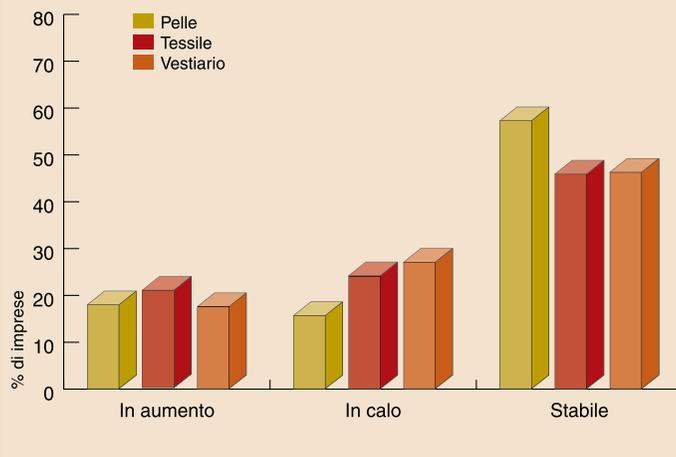
Graf. 13 Le imprese per peso % del primo committente sul fatturato, per settore



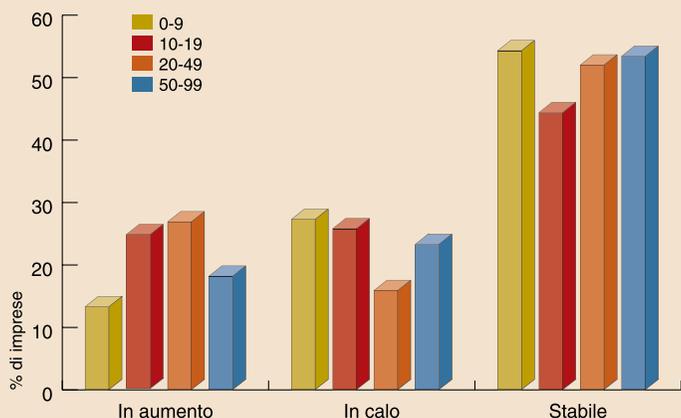
Graf. 14 Variazione del numero di committenti



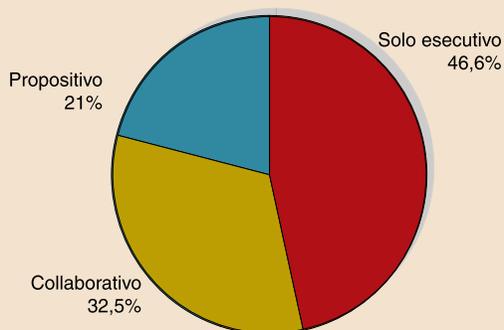
Graf. 15 Variazione del numero di committenti, per settore



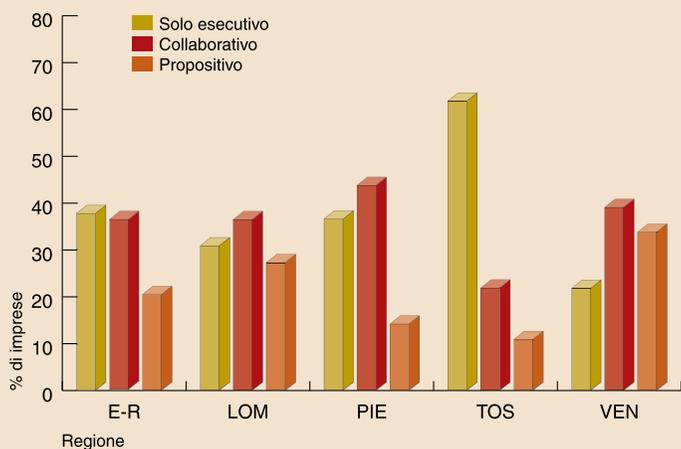
Graf. 16 Variazione del numero di committenti, per dimensione d'impresa



Graf. 17 Le imprese per tipo di rapporto con il committente



Graf. 18 Le imprese per tipo di rapporto e regione



nire di servizi e che rappresentano oggi la core competence dell'impresa.

La tendenza ad affidare a subfornitori una quota elevata della produzione ha subito negli ultimi anni un'accelerazione che non si è ancora esaurita. La produzione interna si è così ridotta al minimo indispensabile, quando già non è stata del tutto abbandonata, sostituita dalla funzione e dalle competenze di outsourcing management che coinvolge il monitoraggio day by day dell'offerta di subfornitura, i contatti operativi in sede di avvio delle commesse e di controllo della loro esecuzione, con forme di collaborazione più o meno intense nelle varie fasi.

Sia la formula della pura lavorazione per conto terzi (façon) che quella della lavorazione su commessa (in cui il subfornitore riceve dal committente solo gli input tecnico/stilistici e sviluppa autonomamente la proposta di collezione) sono ampiamente presenti nelle imprese intervistate.

Le imprese ricorrono alla formula del conto terzi per le tipologie di prodotto di cui possiedono una competenza tecnica, scegliendo la formula della lavorazione su commessa per le altre. Ad esempio, con riferimento ad una collezione di abbigliamento "total look", l'azienda può possedere tale competenza sulla confezione, ma non su maglieria, camiceria e tanto meno sugli accessori. L'incidenza della componente conto terzi sul totale della subfornitura tende invece a crescere con la complessità costruttiva dei capi di abbigliamento: da un minimo intorno al 40% nelle imprese specializzate nell'abbigliamento sportswear a valori che arrivano intorno 75% per la confezione classica maschile.

Le due formule richiedono da parte dei subfornitori diversi livelli di sviluppo e maturazione dell'organizzazione aziendale, minimale per le lavorazioni in conto terzi "pure", maggiore per le lavorazioni su commessa. La tendenza degli ultimi anni, e quella prevista per i prossimi, è di una crescita delle lavorazioni su commessa rispetto a quelle per conto terzi.

L'indagine ha messo in evidenza che le imprese che utilizzano soltanto subfornitori italiani sono anche quelle che utilizzano maggiormente la formula del conto terzi. D'altro lato, le imprese che maggiormente si approvvigionano all'estero presentano rispetto alle prime una maggior quota di utilizzo della formula della lavorazione su commessa. All'estero la lavorazione conto terzi si concentra per lo più nell'Est Europa e nel Nord Africa, mentre quella su commessa interessa principalmente l'Asia.

Lo sviluppo di reti di subfornitura e più in generale di approvvigionamento all'estero in paesi a basso costo del lavoro è, come ben noto, il fenomeno che ha maggiormente caratterizzato l'ultimo decennio dell'industria dell'abbigliamento. Su questo delicato argomento, l'indagine fornisce indicazioni chiare su almeno tre punti:

- *Importanza relativa delle reti nazionali ed internazionali:* il ricorso alla subfornitura è suddiviso all'incirca paritariamente tra reti estere e reti locali. Se si misura il rapporto considerando il numero di fornitori la proporzione è 63% in Italia e 37% all'estero;

il volume di lavorazioni per singolo subfornitore è però superiore per i subfornitori esteri. Se il calcolo viene effettuato sui volumi di lavorazione invece che sul numero di subfornitori il rapporto si sposta a favore delle lavorazioni all'estero (53% all'estero, 47% in Italia).

- *Complementarietà delle reti nazionali ed internazionali:* la grande maggioranza dei committenti fa ricorso ad entrambe le opzioni e sono rari i casi di committenti che utilizzano solo subfornitori italiani o solo reti internazionali.

- *Tendenze a breve medio termine:* per 2/3 dei committenti il ricorso a subfornitori esteri è destinato ad aumentare. Per circa i due terzi dei committenti si sono verificati negli ultimi anni cambiamenti nei bacini di approvvigionamento della subfornitura, con riduzione della quota nazionale a favore di quella estera, senza distinzione di tipologia di prodotto, principalmente a favore dell'area asiatica (con Cina e India ai primi posti) seguita a molta distanza da Est Europa, Turchia e Nord Africa.

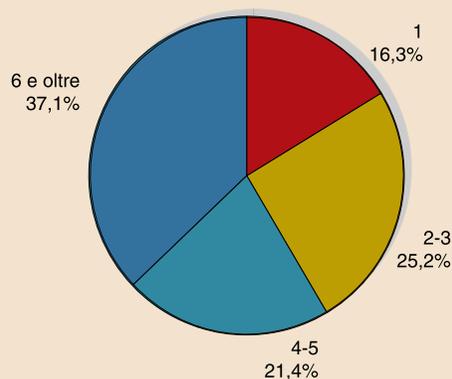
La piccola dimensione non rappresenta per i committenti un vincolo alla ricerca di subfornitori esteri, le imprese di dimensione minore ricorrono alla subfornitura estera in proporzioni simili a quelle di media o grande dimensione. La quota di lavorazioni affidate a subfornitori esteri è maggiore per le imprese committenti che operano nelle fasce media e medio fine. Quelle della fascia media utilizzano quasi esclusivamente subfornitori esteri, ma anche quelle della fascia medio-fine utilizzano per oltre il 60% subfornitori esteri. Tra le imprese intervistate, in quelle di fascia alta prevalgono le reti locali di subfornitura mentre la delocalizzazione resta limitata a meno del 20% delle lavorazioni esternalizzate.

Alle imprese è stato chiesto di valutare con un voto da 0 (minimo) a 10 (massimo) l'importanza di diversi fattori nella selezione dei subfornitori. Ai primi posti della graduatoria per importanza si trovano criteri di selezione che derivano da un bisogno di riduzione dell'incertezza da parte dei committenti, primo tra tutti il rispetto dei termini contrattuali, in particolare dei tempi di consegna e delle specifiche tecniche e di qualità.

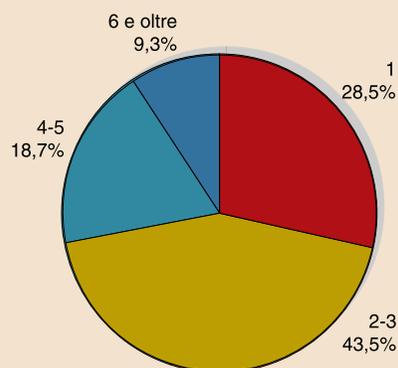
Leggermente distaccati seguono due criteri che non hanno a che fare con la riduzione dell'incertezza, ma più direttamente con le condizioni di competitività sul mercato: velocità di consegna e prezzo. E' interessante osservare che questi elementi spesso sono segnalati dai subfornitori come le richieste più pressanti e più critiche provenienti dai committenti, mentre dal punto di vista dei committenti sono fattori importanti, ma meno decisivi rispetto a quelli connessi al bisogno di certezze.

Con un certo distacco segue ancora un elemento legato alla riduzione dell'incertezza: la solidità finanziaria del subfornitori che rassicura sulla effettiva capacità di portare a termine il lavoro e di garantire continuità. Questo fattore cresce di importanza al crescere del peso della subfornitura su commessa, in cui il subfornitore è sottoposto ad una maggior pressione finanziaria conseguente all'impegno di acquisto di materie prime.

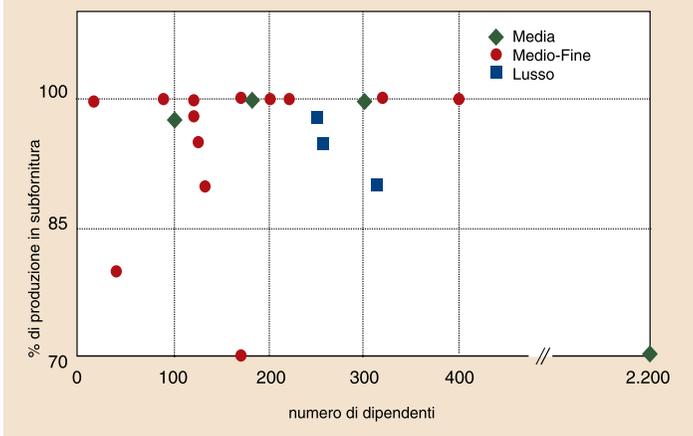
Graf. 19 Settore vestiario. Numero di fasi realizzate in subfornitura



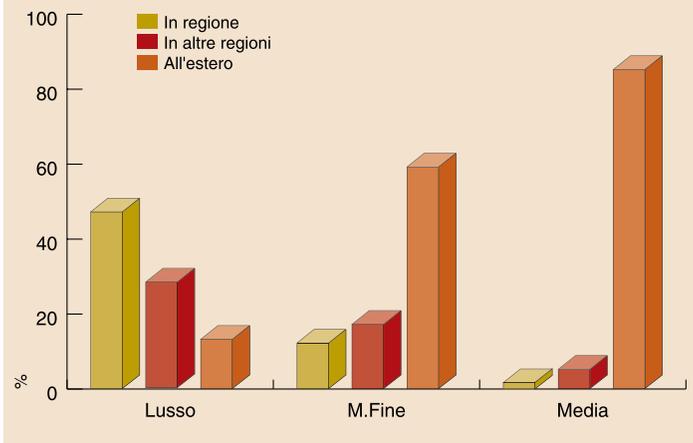
Graf. 20 Settore tessile. Numero di fasi realizzate in subfornitura



Graf. 21 - La % di produzione affidata a subfornitori. Per dimensione del committente e fascia di mercato



Graf. 22 - Localizzazione dei subfornitori (volumi di lavorazione) per fascia di mercato



La flessibilità nei volumi e le capacità tecnologiche e progettuali vengono solo in seconda battuta. Sostanzialmente irrilevante è il criterio relativo alla possibilità di tempi di pagamento lunghi. Il rispetto dei tempi di consegna è di cruciale importanza in tutte le fasce di mercato. Le imprese del lusso danno maggiore importanza (rispetto alle altre) al rispetto degli standard di qualità, alla rapidità dei tempi di consegna e alla elasticità nei volumi. Quelle della fascia media sono ovviamente più attente al prezzo, meno alla elasticità dei volumi e a tutta l'area delle competenze tecniche e progettuali (che invece sono particolarmente importanti per le imprese della fascia medio-fine) e sono sensibili anche alla continuità di rapporti garantita dalla solidità dei subfornitori.

Come ci si può attendere, le imprese che esternalizzano le lavorazioni per più del 50% all'estero sono particolarmente interessate al prezzo e relativamente meno a tutti gli altri fattori. La differenza rispetto ai committenti che utilizzano prevalentemente subfornitori italiani è più marcata nei confronti del rispetto degli standard di qualità, della rapidità delle consegne e delle modifiche ai prodotti, dell'elasticità dei volumi e della capacità di effettuare lavorazioni complesse.

La vicinanza geografica rappresenta un fattore importante per lo sviluppo di un rapporto di subfornitura. Tuttavia le ragioni di questa importanza non sono ben definite. Le risposte dei committenti su questo punto sono molto differenziate e generiche e non fanno emergere motivazioni dominanti o condivise. La prossimità è importante per tutte le tipologie di prodotto, solo un numero esiguo di intervistati ha invece citato ragioni riconducibili alla rapidità di risposta. La rapidità di risposta non sembrerebbe dunque legata alla prossimità (un subfornitore localizzato in un'area apparentemente lontana, come la Romania, dista in realtà dall'Italia solo 2 giorni in termini di tempi di trasporto), quanto invece essere conseguenza delle caratteristiche del modello di organizzazione aziendale del subfornitore. In questo le imprese italiane sono considerate avvantaggiate rispetto ai subfornitori esteri.

Queste risposte suggeriscono che la prossimità non sia considerata dai committenti come portatrice di uno specifico vantaggio, riconducibile ad una caratteristica dei prodotti o ad una specifica collocazione di mercato, quanto piuttosto un fattore che contribuisce, in generale, a migliorare l'efficienza delle risorse disponibili nella gestione di rapporti complessi, come quelli che possono sorgere all'interno di una rete di subfornitura.

Ai committenti è stato chiesto di indicare i principali punti di forza e di debolezza della subfornitura italiana. Quasi la metà degli intervistati ha citato la capacità progettuale e propositiva come principale punto di forza delle imprese italiane, 1/3 degli intervistati ha citato qualità e flessibilità e 1/5 la rapidità del ciclo. Con minore frequenza vengono citati anche: i minori rischi, la facilità del rapporto e il livello del servizio offerto. Tra i punti di debolezza, come prevedibile, sono stati indicati in modo quasi una-

nime i costi, ma sono stati citati anche alcuni elementi più legati alla organizzazione della produzione, quali la perdita di know-how, la dotazione tecnologica e il rispetto dei tempi di consegna.

Il rispetto dei tempi di consegna, considerato un importante fattore di selezione dei subfornitori, è anche considerato un punto di debolezza delle imprese italiane, che potrebbe essere quindi considerevolmente migliorato.

La metà dei committenti intervistati svolge un'attività di monitoraggio dell'offerta in maniera sistematica, per valutare continuamente opportunità di inserimento di nuove imprese nella rete o di sostituzione dei subfornitori esistenti e non solo in funzione di specifiche nuove esigenze produttive.

L'intensità del monitoraggio sistematico è correlata al grado di ricorso a lavorazioni delocalizzate, mentre i committenti che hanno la maggioranza delle lavorazioni localizzate in Italia tendono ad effettuare un monitoraggio mirato e funzionale quando emergono nuove e precise necessità produttive: ad esempio quando nuove tipologie di prodotto sono inserite nella collezione o quando la nuova collezione include capi che richiedono lavorazioni particolari non effettuate in precedenza.

La fonte di gran lunga più utilizzata nel monitoraggio dell'offerta (senza particolari differenze per fascia di mercato o dimensione) è il passaparola, attraverso la segnalazione di altre imprese o operatori e collaboratori esperti. Questo canale di informazione valorizza la reputazione del subfornitore, misurato dalla sua notorietà all'interno della business community e, indirettamente, dalla reputazione del soggetto che fornisce l'informazione. La reputazione, sia del fornitore che del soggetto che lo segnala, offre le necessarie garanzie sulla qualità e l'affidabilità del fornitore.

Al secondo posto si colloca la valutazione di offerte dirette inviate al committente dagli stessi subfornitori, seguita a poca distanza dalla partecipazione a fiere specializzate. Il canale delle fiere è utilizzato soprattutto dalle aziende committenti con un'alta percentuale di lavorazioni all'estero, per i quali la fiera consente di minimizzare i costi di contatto e di viaggio in uno o più paesi esteri.

Tabella 8 Punti di forza e debolezza della subfornitura italiana

PUNTI DI FORZA		PUNTI DEBOLEZZA	
	N° risposte		N° risposte
Capacità di progettazione	9	Costi	16
Qualità	7	Perdita di know-how/professionalità	4
Maggiore flessibilità	7	Tecnologia	3
Rapidità del ciclo	4	Tempi di consegna	2
Minori rischi	2	Qualità	1
Facilità di rapporto con il fornitore	2		
Servizi	2		

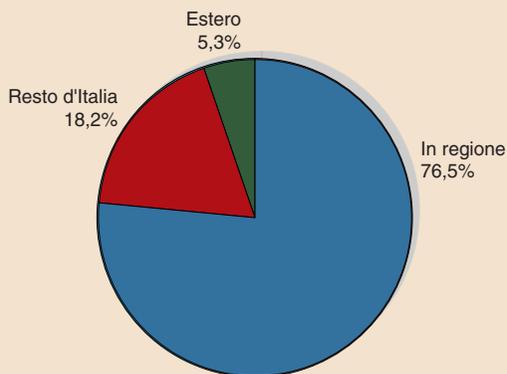
Graf. 23 - I fattori chiave nella selezione dei subfornitori, ordinati per punteggio



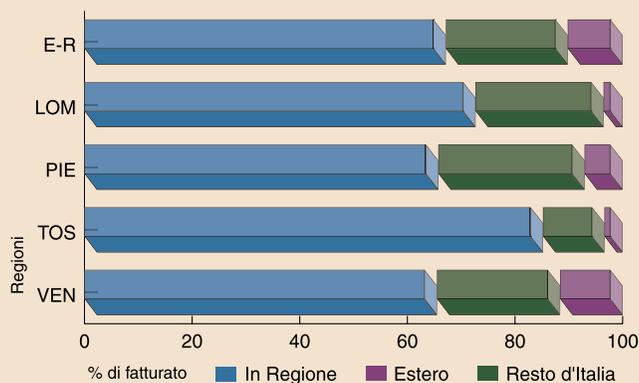
I MERCATI

I mercati

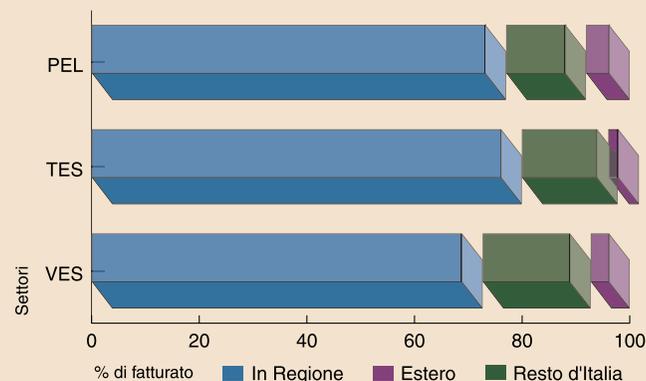
Graf. 24 I committenti per area geografica



Graf. 25 I mercati di sbocco per regione di localizzazione delle imprese



Graf. 26 I mercati di sbocco per settore



La geografia dei committenti

L'elevata fedeltà nei rapporti di fornitura e le contenute dimensioni delle imprese determinano da un lato una sostanziale stabilità nella geografia dei mercati di riferimento e dall'altro una forte concentrazione dell'attività sui mercati locali (regionali).

La quota di fatturato realizzato all'interno della regione di appartenenza resta superiore al 75%, la quota del resto d'Italia è del 18%, mentre il fatturato realizzato con committenti esteri supera di poco il 5%.

Le regioni che presentano il maggior orientamento ai mercati esteri sono il Veneto con l'11,6% del fatturato e l'Emilia Romagna con il 10%. Le percentuali continuano ad essere molto basse ma presentano un incremento rispetto al 2005.

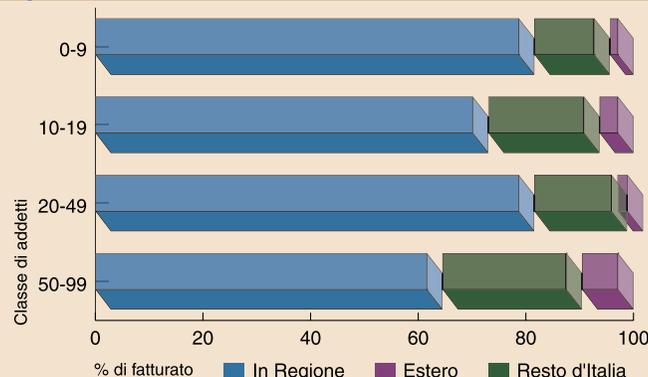
Decisamente più legata al mercato locale si mantiene invece l'attività delle imprese lombarde e toscane per le quali il fatturato estero non raggiunge il 4% del totale, mentre quello realizzato con la clientela regionale è del 72,7% per la Lombardia e di ben l'85% per la Toscana.

Rispetto al 2005 si evidenzia un lieve aumento generalizzato del fatturato estero in tutti i settori. La quota più modesta continua ad essere quella del tessile.

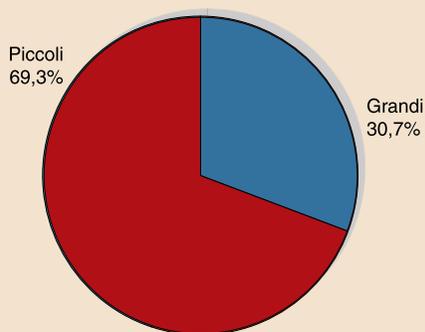
Per i comparti della pelle e del tessile si riduce la componente di fatturato regionale a favore degli altri mercati nazionali e esteri. Diversa la situazione del vestiario dove si osserva una maggiore concentrazione sul mercato locale (dal 67% al 73% del fatturato).

Nel 2006 le micro imprese e quelle fino a 49 addetti hanno mantenuto o aumentato la dipendenza dal mercato locale sul quale hanno realizzato più dei 4/5 del fatturato. Relativamente più

Graf. 27 I mercati di sbocco per dimensione delle imprese



Graf. 28 Dimensione prevalente dei committenti



stabile si presenta la geografia dei mercati delle imprese maggiori.

La dimensione dei committenti

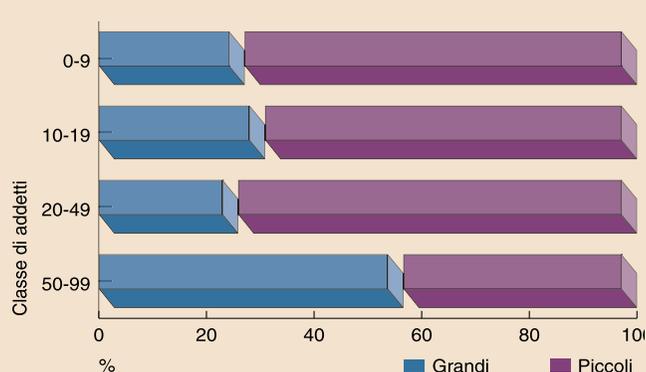
Più dei 2/3 delle imprese di subfornitura operano prevalentemente con imprese di piccola dimensione, un dato che nei 4 anni di attività dell'Osservatorio si è modificato di poco, oscillando di qualche punto percentuale. Due regioni si distinguono dalle altre per una diversa struttura della committenza. Si tratta dell'Emilia Romagna e del Piemonte che presentano un profilo della committenza più orientato alle imprese di grande dimensione (rispettivamente il 52% e il 51%). Per l'Emilia Romagna si tratta di una conferma rispetto al 2005, mentre per il Piemonte si evidenzia un cambiamento nel portafoglio clienti, in quanto lo scorso anno le grandi imprese incidono solo per il 37%.



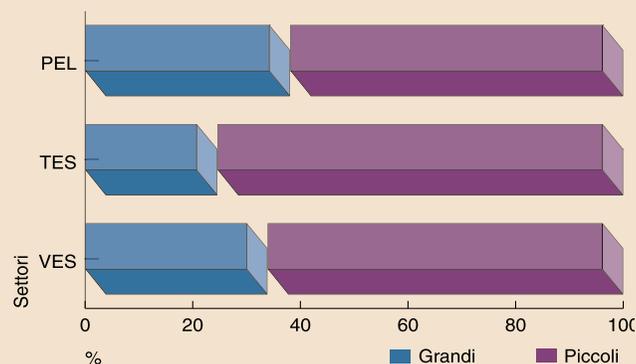
Graf. 29 Dimensione dei committenti per regione del subfornitore



Graf. 30 Dimensione dei committenti per dimensione del subfornitore

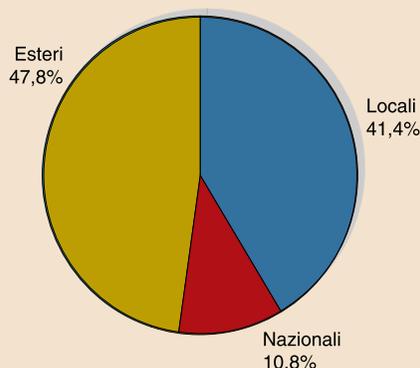


Graf. 31 Dimensione dei committenti per settore del subfornitore

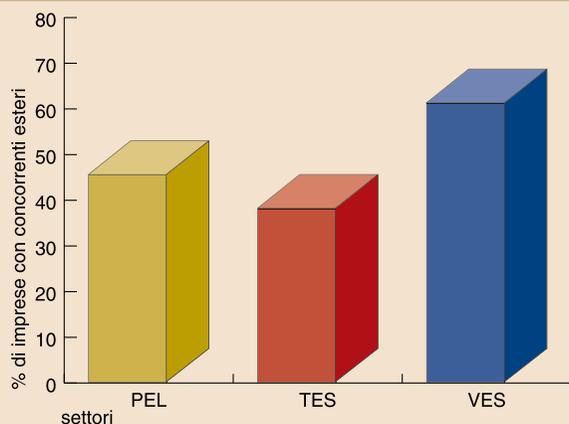


La CONCORRENZA

Graf. 32 I concorrenti per area geografica secondo le imprese intervistate



Graf. 33 L'importanza della concorrenza estera per settore



Graf. 34 I fattori di competitività secondo le imprese di subfornitura



Dalla prima edizione dell'Osservatorio sulla subfornitura nella moda realizzata 2002 ad oggi, la concorrenza internazionale nei mercati della moda si nettamente inasprita in conseguenza sia di alcuni fattori istituzionali che hanno cambiato la struttura del mercato mondiale che di fattori di ordine macroeconomico. Tuttavia, come è emerso dall'indagine sui committenti sintetizzata nelle pagine precedenti, tale inasprimento non ha finora comportato una drastica perdita di competitività dei subfornitori italiani. Secondo oltre la metà (52%) delle imprese intervistate i principali concorrenti restano gli altri subfornitori italiani, soprattutto quelli localizzati nelle vicinanze e nella medesima regione. Una percezione che è rimasta stabile dalla prima edizione dell'Osservatorio del 2002, quando la proporzione di imprese che identificava come principali concorrenti altre imprese italiane era stata del 52%. Il mercato della subfornitura ha mantenuto stabilmente in questi anni una connotazione bipolare, tra concorrenza locale tra imprese che godono degli stessi vantaggi di prossimità ai committenti e concorrenza internazionale, che lascia in secondo piano quella proveniente dalle altre regioni italiane, percepita solo dal 10% delle imprese. L'inasprirsi della concorrenza internazionale ha però un importante effetto indiretto. A subirla direttamente sono soprattutto i committenti che hanno dovuto competere negli ultimi anni sul mercato finale con prodotti importati a prezzi in Euro decrescenti sia per la rivalutazione della moneta europea verso quelle dei principali fornitori asiatici (le cui valute sono rimaste agganciate al dollaro, svalutatosi di quasi il 50% in pochi mesi tra il 2002 e il 2004) sia per il venir meno, in molti casi, dei costi di acquisizione delle licenze di export verso l'Europa che erano connesse all'esistenza dei contingenti alle importazioni. Dal punto di vista dei subfornitori, cioè, l'effetto della concorrenza internazionale si è manifestato più come diminuzione della capacità di assorbimento da parte dei committenti spiazzati dalla concorrenza più che come concorrenza diretta sul mercato delle lavorazioni. Il vestiario è il settore più esposto alla concorrenza internazionale con quasi il 70% delle imprese che dichiarano di competere direttamente con subfornitori esteri. I risultati dell'indagine presso i committenti consentono un interessante confronto tra i fattori di competitività che vengono considerati importanti dai subfornitori e dai committenti stessi. Confrontando il grafico a lato con quello analogo del capitolo sui committenti si osserva che i subfornitori hanno una percezione corretta delle esigenze dei committenti. Per entrambi i principali fattori di competitività sono i tempi, la puntualità delle consegne e il rispetto degli standard di qualità, mentre il fattore prezzo si trova in posizione più defilata. Percezioni diverse emergono, riguardo alla flessibilità produttiva.

Il cambio GENERAZIONALE

Le imprese familiari

Le imprese a proprietà familiare sono state in passato considerate un fenomeno che con il progredire delle economie moderne era destinato a svolgere un ruolo marginale soppiantato da quello delle più impersonali imprese manageriali. Oggi si riconosce invece che le imprese familiari rappresentano stabilmente una componente permanente delle economie moderne. Nell'ultimo decennio numerosi studi che hanno contribuito ad una più precisa definizione della nozione di impresa familiare e a misurare l'entità del fenomeno hanno infatti stabilito che le imprese familiari costituiscono la tipologia di impresa largamente prevalente in tutti i maggiori paesi industriali avanzati. La diffusione delle imprese familiari non costituisce, quindi, né un tratto caratteristico di Paesi o settori arretrati e neppure un fenomeno marginale e transitorio.

La proprietà familiare dell'impresa comporta però elementi negativi che sono intrinseci alla identificazione dell'azienda con una persona e alla personalizzazione dei legami economici tra imprenditore ed azienda.

In primo luogo, come ha recentemente osservato l'economista Enzo Rullani, "non si deve dimenticare che le persone hanno una cultura e una vita non facilmente plasmabili in funzione delle necessità economiche, cosicché i principi di inerzia e di continuità personale possono facilmente trovarsi in contrasto con esigenze di innovazione e di crescita che richiedono "salti di qualità" sia in termini finanziari che culturali. Inoltre invecchiano col passare del tempo, cosicché l'energia personale da esse immesse nella produzione di valore è destinata inesorabilmente a declinare man mano che l'età biologica avanza. Queste due circostanze contrastano fortemente col fatto che invece l'impresa, in quanto istituzione, deve necessariamente cambiare e durare nel tempo."

In secondo luogo, il cambiamento delle persone nelle funzioni di comando e nelle funzioni operative maggiormente critiche rischia di essere traumatico e problematico, spesso non accettato neppure dai diretti interessati.

Infine, il cambio della guardia in queste imprese richiede un trasferimento di competenze dal vecchio al nuovo titolare più lungo e complesso di quello necessario tra amministratori di un'impresa manageriale.

Tabella 9 La diffusione delle imprese familiari in alcuni paesi. Anni Vari

Paese	% di imprese familiari sul totale delle imprese
USA	89
Regno Unito	64
Francia	Oltre 60
Germania	60
Spagna	75
Svezia	79
Italia	93

Fonte: IFERA (2003)

Graf. 35 Distribuzione delle imprese per età del titolare

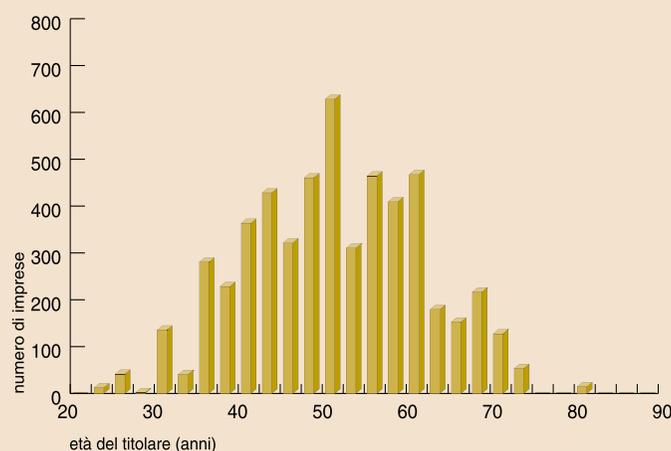
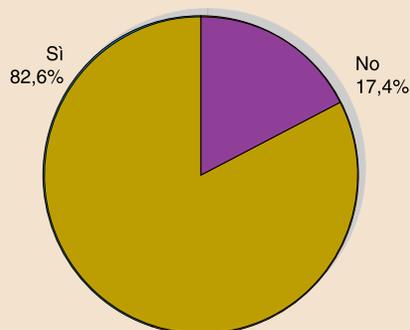


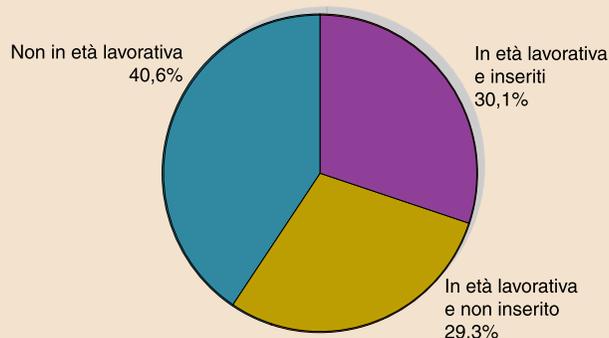
Tabella 10 Età del titolare: media e distribuzione per percentili

Età media	
TOTALE	51
Per regione	
EMILIA ROMAGNA	51
LOMBARDIA	55
PIEMONTE	56
TOSCANA	48
VENETO	50
PERCENTILE DELLE IMPRESE	
Anni d'età	
10° percentile	37
20° percentile	42
25° percentile	43
30° percentile	45
40° percentile	49
50° percentile	51
60° percentile	54
70° percentile	58
75° percentile	59
80° percentile	60
90° percentile	65

Graf. 36 Imprenditori con figli e senza figli



Graf. 37 Età e inserimento dei figli in azienda



E' anche per queste ragioni che il cambio generazionale nelle imprese familiari di piccola dimensione (che ruotano attorno alla figura dell'imprenditore) evoca sempre preoccupazioni e tensioni e si rivela molto spesso un passaggio effettivamente critico nello sviluppo delle imprese. Un'azienda su tre, secondo studi realizzati su scala nazionale, non sopravvive al cambio della prima generazione.

Le informazioni raccolte presso il campione di imprese dell'Osservatorio permettono di analizzare alcuni aspetti importanti del passaggio generazionale nelle imprese della subfornitura della moda. In particolare riguardanti:

- come avviene il cambiamento: con la trasmissione della proprietà all'interno della famiglia, con cessioni ad altri, con cooptazione di nuovi soci;
- in che misura viene preparato con adeguato anticipo;
- come viene accompagnato il trasferimento delle conoscenze;
- che tipo di cambiamenti genera all'interno dell'impresa.

Prima di affrontare questi temi è però utile misurare quanto il problema sia oggi di attualità per le imprese della subfornitura della moda analizzando l'età prevalente dei titolari delle imprese.

L'età del titolare e la presenza dei figli in azienda

L'età media dei titolari delle imprese del campione è di 51 anni. In metà delle imprese il titolare ha più di 50 anni, un'età che non pone nell'immediato il problema della successione, ma che è già sufficientemente avanzata perché il problema debba essere affrontato per garantire un'adeguata preparazione del passaggio.

Per un quarto delle imprese il tema si impone con più urgenza dato che il titolare è prossimo alla soglia dei 60 anni e per il 10% ha già compiuto 65 anni. Sono presenti in piccola percentuale anche imprenditori ultrasettantenni.

Non si diventa, invece, imprenditori in giovane età. Sul lato giovanile della distribuzione infatti solo in un caso su dieci il titolare ha meno di 37 anni. In un quarto delle imprese il titolare ha meno di 43 anni.

Le regioni in cui l'età media dei titolari di impresa è più elevata sono il Piemonte (56 anni) e la Lombardia (55 anni); all'estremità opposta si colloca la Toscana con un'età media di 48 anni, decisamente inferiore alla media nazionale.

Non vi sono invece differenze significative tra tessile, vestiario e filiera pelle e neppure per dimensione delle imprese; solo le imprese oltre i 50 dipendenti si scostano leggermente verso l'alto (53 anni in media) dall'età media.

Il primo fattore che determina le forme in cui avviene il passaggio di consegne alla nuova generazione è, ovviamente, l'esistenza di eredi diretti del titolare. Per meglio valutare i risultati dell'indagine si tenga conto che oltre l'80% dei titolari intervistati ha figli, ma che un po' meno della metà (circa il 40%) dei figli non è ancora in età lavorativa. Infine, tra gli imprenditori che hanno

figli in età lavorativa una metà ha almeno un figlio che è già inserito in azienda.

Si può quindi dire che in poco meno di $\frac{1}{4}$ delle imprese almeno un figlio del titolare è già inserito in azienda.

Ipotizzando che per i figli ancora non in età lavorativa valga, nel momento in cui raggiungeranno l'età lavorativa, la stessa proporzione di inserimento in azienda oggi valida per quelli già in età lavorativa si può stimare che il passaggio per linea diretta tra genitore e figlio del ruolo di titolare è possibile, anche se non certo, in circa la metà delle imprese in cui i titolari hanno figli, cioè in poco più del 40% delle imprese.

Il numero di imprese in cui il tema della successione è già stato considerato è però molto più basso e riguarda meno di 1 impresa su cinque (il 17%), meno cioè del numero delle imprese in cui già almeno un figlio è inserito in azienda.

In circa la metà delle imprese gli intervistati ritengono che il problema non si ponga in questo momento ma forse si porrà in futuro, il restante 20% ritiene invece di escludere che il problema si possa porre anche futuro. Queste due opinioni non sono influenzate dal fatto di avere o non avere figli (si veda la tabella relativa). Tra coloro che pensano di non affrontare nemmeno in futuro il problema nessuno ha figli che lavorano in azienda e, come si vedrà più avanti, chi esprime questa opinione è anche mediamente più pessimista sul futuro dell'azienda. In molti casi si tratta di imprenditori che vedono come unica prospettiva futura quella di chiudere l'attività. L'opinione che il problema non è attuale è invece espressa anche da chi ha già figli in azienda.

La quasi totalità di coloro che pensano di affrontare a breve il problema ha invece figli (il 95,7%); si può dire che per costoro il problema del passaggio generazionale si pone prevalentemente come possibile cessione agli eredi. Più in particolare quasi tutti (l'82,5% di coloro che hanno figli) ha figli già inseriti in azienda.

Tra coloro che hanno già superato il tema della successione (si tratta per una gran parte degli eredi che hanno già assunto il ruolo di titolare) una quota elevata, per ragioni di giovane età, non ha figli (il 22,3%) o ha figli in età non lavorativa.

L'età a cui si comincia a pensare al passaggio di consegne è alla soglia dei 50 anni. I dati della distribuzione per età di coloro che stanno affrontando il problema mettono in evidenza un'interessante componente psicologica. La distribuzione mostra infatti dei picchi ai cambi di decennio: al passaggio tra i 40 ai 50 anni, dopo di che la preoccupazione si attenua, e al passaggio

Graf. 38 Opinioni sull'attualità del tema della successione

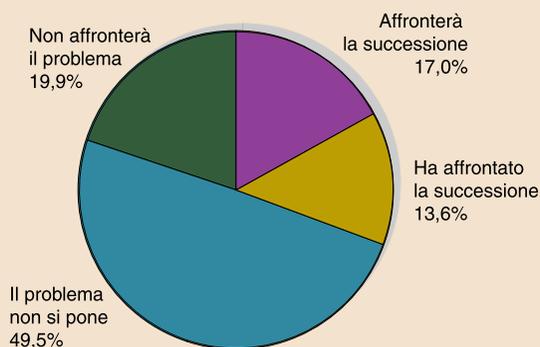
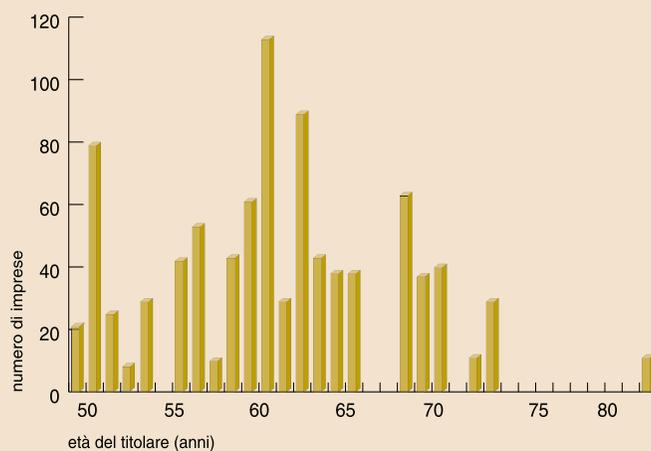


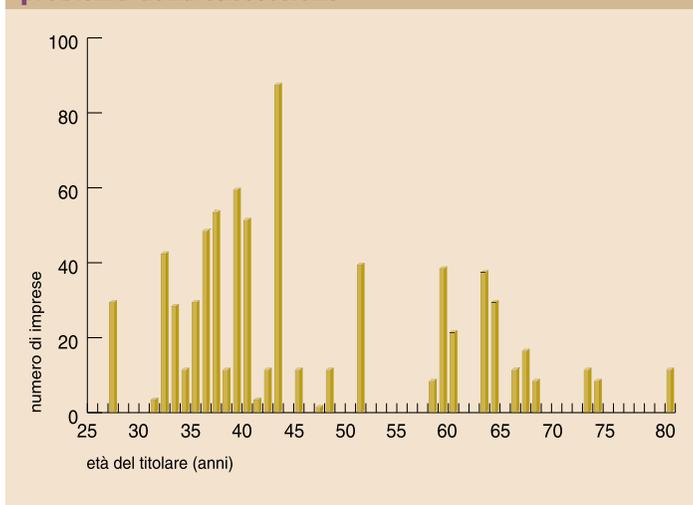
Tabella 11 L'influenza dell'aver o non avere figli sull'attualità del tema della successione

Ha figli?	Affronterà la successione	Ha affrontato la successione	Il problema non si pone in questo momento	Non affronterà il problema
No	4,3%	22,3%	16,1%	16,8%
Si	95,7%	77,7%	83,9%	83,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tra coloro che hanno figli:				
-Figli già inseriti in azienda	82,5%	21,9%	26,5%	0,0%
-Figli non inseriti in azienda	12,1%	2,4%	29,9%	56,0%
-Figli non in età lavorativa	5,4%	75,7%	43,6%	44,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Graf. 39 Età di coloro che pensano di affrontare a breve il problema della successione



Graf. 40 Età di coloro che hanno già affrontato il problema della successione



Graf. 41 La generazione dei fondatori e le successive

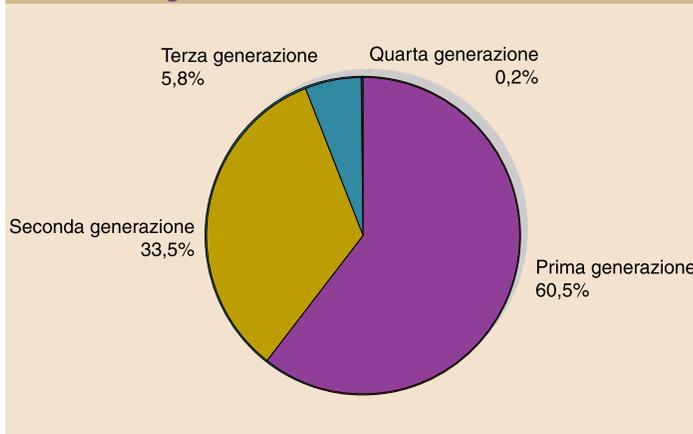


Tabella 4 Distribuzione delle imprese in percentili per anni di vita dell'impresa

percentile	Anni di vita dell'impresa
10	10
20	15
25	16
30	18
40	21
50	22
60	26
70	30
75	30
80	32
90	35

tra i 50 e i 60 anni quando torna di grande attualità. Dopo il compimento dei 60 anni il tema assume una maggiore concretezza ed immediatezza e resta ben presente fino alla soluzione del problema.

L'analisi invece della distribuzione per età di coloro che hanno già superato il problema della successione mostra due addensamenti ben distinti. Il primo tra i 32 e i 45 anni che rappresenta l'età in cui l'erede riceve il passaggio di consegne; in pochi casi questo si realizza prima di 35 anni e si concentra tra i 40 e i 45. Il secondo addensamento è oltre i 60 anni, riguarda cioè il passaggio dal punto di vista del titolare che cede le consegne e rappresenta il momento in cui il processo di successione è ormai definito e pianificato; si può dire cioè superato dal punto di vista della sua criticità, anche se il controllo dell'azienda resta, ancora per qualche anno, nelle mani della vecchia generazione. Il cambio della guardia tende quindi ad avvenire a partire dai 60 anni della vecchia generazione che però può a restare in azienda fino intorno ai 70 anni.

Il ruolo del fondatore

Oltre la metà dei titolari è anche il fondatore dell'impresa. Un terzo è di seconda generazione, il 6% appartiene a generazioni oltre la seconda. Questo quadro conferma le grandi difficoltà connesse alla successione nelle imprese familiari, ed in particolare la difficoltà delle imprese a superare il passaggio alla terza generazione.

La predominanza della generazione del fondatore non è infatti giustificata dalla elevata mortalità d'impresa che caratterizza le imprese di nuova fondazione. Delle imprese intervistate, infatti, solo 1 su dieci circa è stata costituita da meno di un decennio e oltre il 60% è attiva da oltre un ventennio.

La grande maggioranza delle imprese il cui titolare è il fondatore è cioè composta da imprese consolidate per le quali a priori non è prevedibile una maggiore mortalità rispetto ad un'impresa con titolare di seconda generazione.

L'Emilia Romagna è la regione in cui la generazione dei fondatori è ancora presente in misura maggiore, mentre in Lombardia la presenza di imprenditori di seconda e terza generazione è maggiore, con anche una pur minima quota di imprenditori di quarta generazione.

Nelle imprese che non sono più controllate dal fondatore la proprietà è generalmente rimasta all'interno della famiglia fondatrice. In poco più di un'impresa su cinque la proprietà è invece passata ad un'altra famiglia.

Il futuro dell'impresa

Per capire meglio in quale clima di fiducia si collocano le opinioni degli imprenditori si è chiesto di esprimere un giudizio di medio lungo termine riguardo al futuro dell'impresa. Oltre la metà degli imprenditori è ottimista o moderatamente ottimista riguardo al futuro.

Chi ha dichiarato di aver da poco affrontato la successione o di prevedere di affrontarla a breve è nettamente più ottimista di coloro che non prevedono di affrontarlo. In particolare un terzo dei pessimisti si concentra nel gruppo (che complessivamente pesa meno del 20% del totale delle imprese) di coloro che ritengono che il problema della successione non li riguarderà. Proprio perchè ritengono che la situazione della loro impresa non sia sostenibile, questi stessi soggetti ritengono che la scelta migliore per il futuro dell'impresa sia quella di uscita e chiusura dell'attività. Nel complesso il 13,6% delle imprese considera la chiusura come la strategia più adeguata.

L'opzione per il futuro che ha incontrato i maggiori consensi (1/3 degli intervistati) è quella del mantenimento del pieno controllo dell'impresa. Tuttavia il numero di coloro che ha dichiarato di guardare con favore a soluzioni di fusione o cooperazione con altri imprenditori è risultato elevato, in particolare per le forme più leggere come quelle dei consorzi (oltre il 30% delle imprese).

Se si considerano solo coloro che non sono di prima generazione (che cioè non sono i fondatori dell'impresa) cresce l'interesse a scelte di aggregazione, sia nella forma di consorzio, che diventa l'opzione più citata, sia nella forma della fusione.

Al di sotto della soglia d'età dei 45 anni (quella in cui rientra anche la maggior parte di coloro che hanno da poco assunto il controllo dell'impresa dopo un cambio generazionale) la disponibilità ad aggregarsi in consorzi è ancora maggiore (si arriva al 38% delle imprese), così come più elevato rispetto alla media è l'interesse ad espandere l'attività attraverso acquisizioni di altre imprese.

La preparazione alla successione

Il passaggio generazionale può essere un momento di svolta nella storia di un'impresa familiare, certamente è un momento traumatico. Quasi il 40% degli imprenditori che prevedono di affrontarla si dichiara infatti molto preoccupato per il passaggio di consegne e un altro 26% si dichiara abbastanza preoccupato. Solo circa un terzo degli imprenditori percepisce quindi il passaggio generazionale come un momento non problematico.

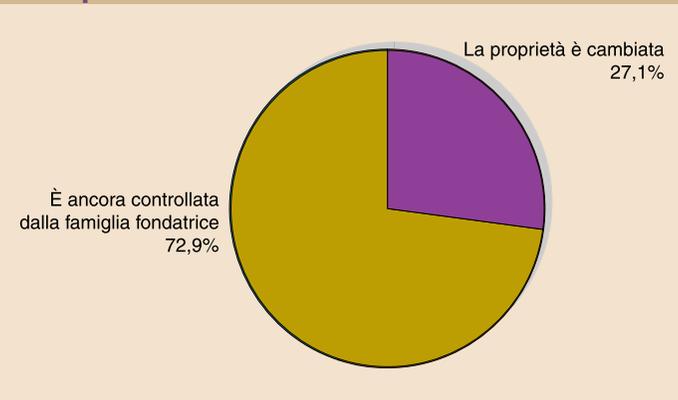
Il grado di preoccupazione espresso dagli imprenditori è fortemente correlato al grado di programmazione della successione. Gli imprenditori che hanno già cominciato a pensare al momento del ritiro o che lo hanno già deciso hanno un grado di preoccupazione nettamente inferiore rispetto a coloro che non

ci hanno ancora pensato, nessuno di coloro che hanno programmato si dichiara molto preoccupato e viceversa una quota molto bassa di coloro che non ci hanno ancora pensato si dichiara per nulla preoccupato.

Graf. 42 La generazione dei fondatori e le successive. Per regione



Graf. 43 Le imprese in cui il fondatore non è più il titolare



Graf. 44 Il clima di fiducia nel futuro

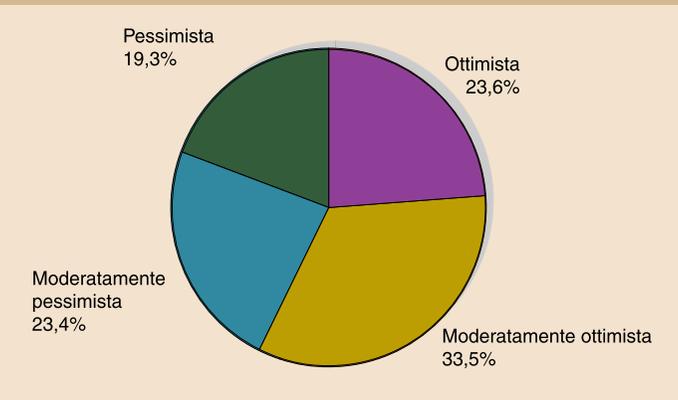
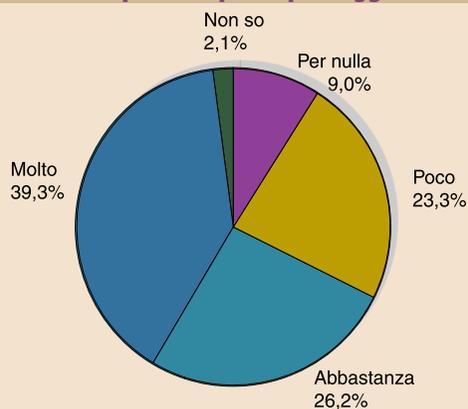


Tabella 13 Le scelte per il futuro dell'impresa. Percentuale sul numero delle imprese

	Agire da soli	Consortiarsi con altre imprese	Fondersi con altre imprese	Acquisire altre imprese	Cedere l'attività	Chiudere l'attività
Media generale	33,5	31,5	22,9	5,0	5,3	13,6
Titolari NON fondatori	28,6	35,0	25,7	5,8	4,5	14,1
Titolari con meno di 45 anni	36,0	38,0	22,5	8,5	5,3	9,2

NB. Il totale delle risposte supera il 100% per la presenza di risposte multiple

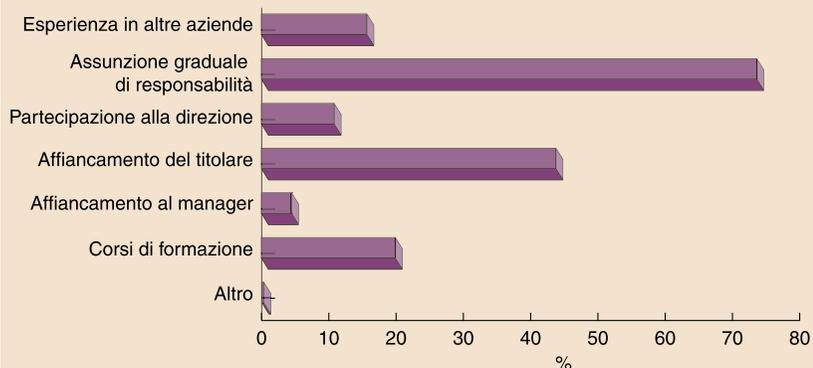
Graf. 45 La successione come momento traumatico per l'impresa. Preoccupazione per il passaggio?



Graf. 46 La programmazione della successione. La decisione sul ritiro



Graf. 47 Le formule di accompagnamento alla successione previste dagli attuali imprenditori



La quota molto elevata di imprenditori molto preoccupati dipende quindi dal fatto che, come si è già osservato, un'elevatissima percentuale (oltre l'80% degli imprenditori che prevedono di effettuare prima o poi il passaggio di consegne) non ha ancora avviato nessuna programmazione del passaggio.

Il grado di preoccupazione sembra tornare leggermente a crescere quando si arriva in prossimità del momento del passaggio dopo che lo si è definitivamente deciso o comunicato ai soci. A causa dell'esiguo numero di imprenditori che si trova in questa situazione (tra quelli che hanno partecipato all'indagine) quest'ultima indicazione ha tuttavia una significatività statistica bassa e va quindi considerata con cautela.

Le imprese che si preparano alla successione preferiscono un percorso di accompagnamento al passaggio quasi esclusivamente interno. Meno di un'impresa su cinque ritiene utile o praticabile un'esperienza formativa in altre imprese. Una percentuale simile di imprese ritiene utili corsi di formazione scolastici. Tra i due gruppi vi è poca sovrapposizione. Nel complesso quindi poco meno del 40% delle imprese ritiene utile una delle due esperienze formative esterne.

La quasi totale preferenza per un passaggio graduale, con un'assunzione progressiva di responsabilità (dichiarata da $\frac{3}{4}$ delle imprese) contrasta con l'elevata percentuale di imprenditori che ancora non hanno preso in considerazione il tema della successione.

Tra i percorsi interni, quello che trova il maggiore consenso è quello del diretto affiancamento del titolare che trova plausibilmente spiegazione, oltre che nella forte personalizzazione del rapporto tra titolare ed azienda, anche nella scarsa strutturazione delle imprese familiari in cui generalmente la gestione è fortemente centralizzata nel titolare stesso, non sono presenti altri manager di rilievo e mancano organi direzionali.

Le formule di accompagnamento al passaggio considerate più adeguate riproducono in modo omogeneo quelle che gli attuali imprenditori di seconda o successiva generazione hanno sperimentato al momento della assunzione di responsabilità in azienda.

La maggior parte degli attuali imprenditori tuttavia, come si è visto in precedenza, è però costituita dai fondatori dell'azienda, il cui percorso formativo è stato del tutto diverso, con una forte prevalenza delle esperienze maturate lavorando in altre imprese prima di costituire l'impresa di cui è attualmente il titolare.

Pochi tra gli attuali titolari che hanno fondato l'impresa ha frequentato corsi di formazione e quasi tutti hanno vissuto il passaggio dalla precedente impresa a quella fondata come un evento che li ha messi di fronte a compiti e ruoli di cui non avevano avuto nessuna esperienza in precedenza.

La selezione del successore

La scelta più gradita per il soggetto a cui cedere l'impresa è di gran lunga, per oltre $\frac{3}{4}$ delle imprese, un membro della famiglia. La valorizzazione delle qualità di collaboratori già presenti in azienda è una possibile seconda scelta. Per circa $\frac{1}{4}$ degli operatori, nel caso si realizzi questa scelta, vi è una preferenza al coinvolgimento del collaboratore nel capitale dell'impresa, mentre solo 1 impresa su 5 è favorevole ad una separazione tra controllo proprietario in mano alla famiglia e gestione manageriale sotto il controllo del collaboratore. L'inserimento di nuovi soci è considerata meno perseguibile. Il 17% delle imprese considera la cessione della società ad un nuovo imprenditore come soluzione per l'uscita completa della famiglia dall'impresa.

La caratteristica ritenuta più importante per il successore è la conoscenza del settore in cui l'azienda opera. Subito al secondo posto viene la capacità imprenditoriale, sia sotto il profilo dello spirito imprenditoriale (imprenditorialità) che sotto quello dell'esperienza imprenditoriale. In terza battuta conta la fiducia della famiglia, coerente con la preferenza di affidare la nuova gestione ad un membro stesso della famiglia, e la competenza commerciale. Meno importanti sono fattori tecnico-operativi come la conoscenza delle lingue, l'esperienza gestionale, o quella in campo internazionale.

Il passaggio generazionale e il cambiamento nella organizzazione e nella strategia delle imprese

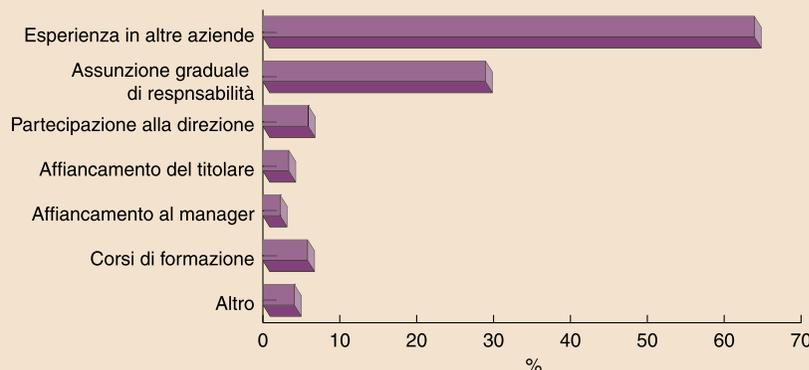
Il passaggio generazionale è l'occasione per introdurre cambiamenti nella organizzazione e nella strategia dell'impresa.

A coloro che hanno dichiarato di avere concluso il passaggio generazionale è stato chiesto di indicare alcuni cambiamenti che la nuova gestione ha introdotto in azienda.

Una domanda specifica ha riguardato il maggior utilizzo di manager o consulenti esterni. Una maggiore presenza di queste figure è stata introdotta soltanto dal 29% delle imprese.

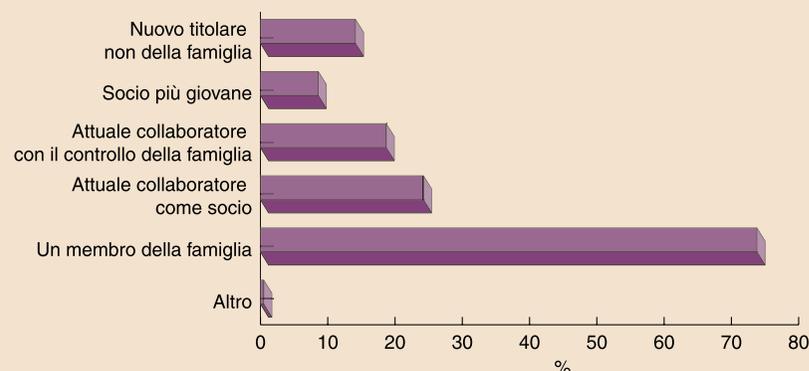
Un secondo punto ha riguardato le innovazioni in merito alla posizione sul mercato. Il 40% delle imprese ha dichiarato che con la nuova gestione si sono introdotti nuovi prodotti, tuttavia solo per una impresa su cinque questo ha comportato l'ingresso in nuovi mercati. I dati indicano cioè che il passaggio generazionale è nella maggior parte dei casi avvenuto nel solco di una forte continuità con la gestione precedente.

Graf. 48 Come si è preparato ad entrare in azienda l'attuale titolare (se è il fondatore dell'impresa)



NB. Il totale delle risposte supera il 100% per la presenza di risposte multiple

Graf. 49 I soggetti più graditi per il passaggio di consegne. Percentuale delle imprese.



NB. Il totale delle risposte supera il 100% per la presenza di risposte multiple

Graf. 50 Le caratteristiche personali chiave per il successore. Punteggi su una scala da 1 a 4



Appendici al RAPPORTO



Localizzazione e dimensioni del settore

Nelle regioni aderenti al Comitato Network Subfornitura è localizzato oltre il 60% delle unità locali dell'industria italiana della moda.

Toscana, Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna sono quelle con il più elevato numero di unità locali. Molto più contenuto, almeno relativamente alle altre regioni del Network, è il numero di imprese dell'Umbria e, soprattutto, del Friuli.

La distribuzione di riferimento delle imprese di subfornitura del sistema moda nelle regioni considerate, stimata a partire dai dati del censimento 2001, vede una prevalenza della Lombardia (29,8% delle imprese) e della Toscana (28,2%) seguite dal Veneto con il 19,0%.

In Emilia Romagna è localizzato l'11,3% delle imprese, mentre Piemonte ed Umbria, insieme, superano di poco l'11%.

In relazione al capitolo riguardante il cambio generazionale nelle imprese familiari, la tabella seguente mostra l'importanza delle imprese individuali e delle società di persone nell'industria della moda e per confronto nell'industria manifatturiera nelle regioni aderenti al comitato Network Subfornitura. La tabella mostra che nelle 7 regioni il 78% delle imprese dell'industria della moda è composto da ditte individuali o società di persone, una quota più elevata di quella della media manifatturiera. I dati confermano la grande importanza delle imprese a proprietà familiare nell'industria della moda.

Tabella 1. La quota delle imprese individuali e delle società di persone sul totale delle imprese. Totale imprese=100. Per regione. Giugno 2006

	INDIVIDUALI		SOC DI PERSONE		Individuali +soc.di persone		altre	
	Industria Manifatt.	Industria della moda	Industria Manifatt.	Industria della moda	Industria Manifatt.	Industria della moda	Industria Manifatt.	Industria della moda
EMILIA-ROMAGNA	45%	58%	29%	25%	74%	83%	26%	17%
FRIULI-VENEZIA GIULIA	45%	67%	29%	19%	74%	87%	26%	13%
LOMBARDIA	42%	50%	28%	24%	70%	74%	30%	26%
PIEMONTE	52%	55%	28%	26%	80%	81%	20%	19%
TOSCANA	51%	57%	27%	22%	78%	79%	22%	21%
UMBRIA	50%	55%	29%	27%	80%	82%	20%	18%
VENETO	46%	53%	29%	24%	74%	77%	26%	23%
Regioni aderenti al network subfornitura	46%	54%	28%	24%	74%	78%	26%	22%

Fonte: elaborazione su dati Movimprese

La popolazione di riferimento dell'indagine è quella delle piccole e medie imprese strutturate, che abbiano cioè più di 5 addetti e meno di 100 addetti.

Si consideri in ogni caso che al di sotto della soglia dei 6 dipendenti nelle regioni considerate si trovano in complesso circa 40mila imprese.

Tre quarti delle imprese oggetto dell'indagine ha meno di 20 addetti e oltre 1/3 meno di 10.

Le imprese medio-grandi (tra 50 e 99 addetti) sono invece solo il 4% del totale.

Le esportazioni

Nel 2005 l'83% dell'export dell'industria italiana della moda proveniva dalle sette regioni aderenti al Network Subfornitura, una quota stabile rispetto al 2004 e al 2003. Il settore con la maggiore concentrazione nelle sette regioni è il tessile (93%), seguito dall'abbigliamento (82%) e dalla filiera pelle (74%). La Lombardia conta per il 36% dell'export italiano di tessile e per quasi 1/4 di quello dell'abbigliamento. Nella filiera pelle il maggior esportatore è il Veneto (32,5% dell'export italiano) seguito dalla Toscana (26,6%).

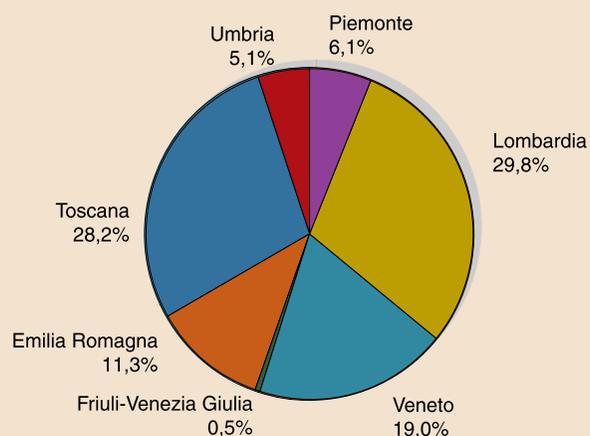
Le regioni con i volumi di export più elevati nell'insieme dei comparti della moda sono, con quote molto simili, Lombardia e Veneto.

Parallelamente al dato nazionale, nelle 7 regioni le esportazioni sono calate dell'1,5% rispetto all'anno precedente, con una riduzione più contenuta nell'abbigliamento (-0,6%).

Le regioni hanno però avuto un andamento difforme: aumento consistente (+8,1% in Emilia), stabilità (+0,4%) in Lombardia, calo in Piemonte (-0,9%), Veneto (-6,1%), Toscana (-2,8%), e Umbria (-6,1%); in calo consistente anche il Friuli ma con flussi di modestissima dimensione.

In Piemonte è in crescita la filiera pelle. In Lombardia la stabilità è causata da un calo nel tessile e una crescita nell'abbigliamento e nella filiera pelle. In Veneto è molto marcato il calo del tessile e della pelle mentre è stabile l'abbigliamento. In Emilia i

Graf. 53 Distribuzione territoriale delle imprese di subfornitura. Censimento 2001



Graf. 54 Distribuzione delle imprese di subfornitura per dimensione. Censimento 2001

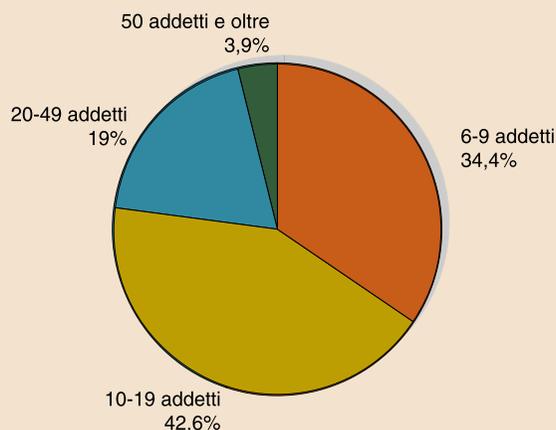


Tabella 15. Esportazioni del settore moda nelle regioni del Network e in Italia

Export	2004			2005		
	Valori in mln di Euro			Valori in mln di Euro		
	Tessili	Abbigliamento	Pelle, calzature	Tessili	Abbigliamento	Pelle, calzature
Piemonte	2.117	767	235	2.068	764	259
Lombardia	5.234	2.809	1.141	5.079	2.949	1.193
Veneto	2.322	2.544	4.232	2.031	2.584	3.932
Friuli-Venezia Giulia	190	22	29	156	22	30
Emilia Romagna	897	1.849	607	933	2.058	632
Toscana	2.741	1.286	3.124	2.525	1.354	3.075
Umbria	185	173	62	170	159	64
Regioni aderenti al Network Subfornitura	13.685	9.450	9.432	12.962	9.891	9.185
Totale Italia	14.742	11.584	12.727	12.037	13.942	12.479

Fonte ISTAT

Tabella 16. Esportazioni del settore moda nelle regioni del Network e in Italia: variazioni % 2005/2004

Export	variazioni %			
	Tessili	Abbigliamento	Pelle, calzature	Totale Moda
Piemonte	-2,3%	-0,4%	10,1%	-0,9%
Lombardia	-3,0%	5,0%	4,5%	0,4%
Veneto	-12,5%	1,6%	-7,1%	-6,1%
Friuli-Venezia Giulia	-17,7%	-1,1%	1,5%	-13,9%
Emilia Romagna	4,0%	11,3%	4,0%	8,1%
Toscana	-7,9%	5,3%	-1,6%	-2,8%
Umbria	-7,9%	-7,8%	4,1%	-6,1%
Regioni aderenti al Network Subfornitura	-5,3%	4,7%	-2,6%	-1,6%
Totale Italia	-1,5%	-0,6%	-1,7%	-1,5%

Fonte ISTAT

Tabella 17. Esportazioni del settore moda nelle regioni del Network e in Italia: ripartizione % 2004

Export	ripartizione%		
	Tessili	Abbigliamento	Pelle, calzature
Piemonte	14,8%	6,3%	2,1%
Lombardia	36,4%	24,5%	9,6%
Veneto	14,6%	21,5%	31,5%
Friuli-Venezia Giulia	1,1%	0,2%	0,2%
Emilia Romagna	6,7%	17,1%	5,1%
Toscana	18,1%	11,3%	24,6%
Umbria	1,2%	1,3%	0,5%
Regioni aderenti al Network Subfornitura	93,0%	82,2%	73,6%
Totale Italia	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte ISTAT

Tabella 18. L'industria italiana della moda in cifre (tessile, vestiario, pelle, pelletteria, calzature)

	2003	2004	2005	2006 (previsioni)
Fatturato totale delle imprese (mln €)	68.040	66.067	63.754	65.667
Variazione %	-4,3%	-2,9%	-3,5%	+3,0%
Export (mln €) *	38.945	39.053	39.055	41.204
Variazione %	-5,5%	+0,3%	+0,0%	+5,5%
Import (mln €)	20.081	20.565	22.066	24.163
Variazione %	-0,9%	+2,4%	+7,3%	+9,5%
Saldo con l'estero (mln €) *	18.864	18.488	16.989	17.041
Produzione realizzata in Italia (var. %)	-3,5%	-4,0%	-7,5%	
Quota dell'Italia su export mondiale (**)	7,5%	7,3%		
Occupazione (migliaia)	895	876	851	

(*) Monte = Tessile + Concia; Valle = Abbigliamento + Accessori in pelle + Calzature

(**) i dati sulla produzione non comprendono gli accessori in pelle

Fonte: Hermeslab srl



dati sono straordinariamente positivi in tutti i comparti. In Toscana è in calo sia il tessile che la filiera pelle, mentre segue la generale crescita il comparto dell'abbigliamento. In Umbria hanno un andamento negativo sia il tessile che l'abbigliamento, ma è in crescita la pelle.

La congiuntura dell'industria italiana della moda nel 2006

Dopo quattro anni di calo, il 2006 è l'anno di ripresa del fatturato per l'industria italiana della moda, anche se i dati sulla produzione restano negativi, con effetti sull'occupazione. La ripresa è stata trainata dal buon andamento esportazioni in un contesto di permanente debolezza dei consumi interni.

L'avvio della ripresa tra fine 2005 e inizio 2006 sottolinea il fatto che le sorti dell'industria italiana della moda restano fortemente dipendenti dai rapporti di cambio e dalla evoluzione del mercato tedesco. Le difficoltà a raggiungere un assetto più globale delle esportazioni, con una presenza maggiore sui mercati dinamici (non solo quelli, difficili, dei paesi emergenti, ma anche

negli USA) resta un importante limite alla crescita. La moda italiana resta cioè troppo Eurocentrica.

Per l'insieme della moda la crescita nella prima metà dell'anno è stata tra il 4 e il 5%, un risultato che di per sé non può essere definito straordinario, ma che ha interrotto una lunga serie negativa. I buoni risultati del primo trimestre si sono confermati nel secondo (dati provvisori relativi al bimestre aprile maggio). Il fatturato è cresciuto ancora sia nei settori a monte (+1,6% rispetto al 2° trimestre 2005) dopo un brillante 1° trimestre 2006 che aveva recuperato rispetto ad un 1° trimestre 2005 particolarmente negativo, sia in quelli a valle (+7,8%) che accelerano in misura consistente realizzando il terzo trimestre consecutivo di crescita. Era dal 2002 che nei settori a valle non si registravano tre trimestri positivi consecutivi.

E' proseguito l'andamento negativo della produzione nazionale, sia nei settori a valle (vestiario, calzature e pelletteria) che in quelli a monte (pelle e tessile), che ha penalizzato le imprese della subfornitura. Il persistente calo della produzione non ha consentito di confermare in corso d'anno le prospettive di tenuta dell'occupazione che si erano manifestate nel primo trimestre. A fine agosto i dati INAIL registrano un numero di lavoratori inferiore a quello di inizio d'anno.

E' difficile esprimere un giudizio sulla notevole ampiezza della forbice tra produzione e fatturato. Nei settori a valle, infatti, il significato degli indici di produzione diventa sempre meno interpretabile col crescere della separazione tra attività produttiva (in Italia e all'estero) e attività di ideazione/commercializzazione. Le rilevazioni infatti non sempre riescono a catturare le dinamiche della produzione nelle imprese di minore dimensione che svolgono quasi esclusivamente attività manifatturiere e su cui si scarica la parte maggiore delle oscillazioni, sia positive che negative, della produzione. Nei settori a monte, invece, oltre alla tendenza di lungo periodo alla internazionalizzazione della produzione può aver avuto un'incidenza significativa il ciclo delle scorte.

L'analisi distaccata delle cifre non consente eccessivi ottimismo per il 2007. Malgrado i consumi restino deboli l'import cresce rapidamente. I rapporti di cambio, migliorati tra fine 2005 e 2006, già a fine anno si sono mossi in senso negativo. Infine il quadro internazionale per il prossimo anno si prospetta meno favorevole che nel 2006: la crescita del mercato europeo prevedibilmente rallenterà nei prossimi mesi, mentre continuano a crescere i mercati asiatici in cui l'export italiano è ancora debole.

Il ciclo positivo tenderà quindi ad esaurirsi a fine 2006, per lasciare spazio, in assenza di fattori nuovi, ad una stabilità dei ricavi.

Tabella 19. La congiuntura nell'industria italiana della moda (*).Variazioni % sullo stesso periodo dell'anno precedente

	Fatturato		Produzione (**)	
	Monte	Valle	Monte	Valle
2004:1trim	-8.9	-0.4	-8.0	-2.2
2004:2trim	-5.3	5.7	-3.7	1.5
2004:3trim	-5.0	-5.7	-7.4	-5.8
2004:4trim	-6.2	-3.6	-8.5	-11.9
2005-1trim	-11.0	-5.9	-5.6	-11.6
2005-2trim	-5.4	-9.5	-3.7	-10.0
2005-3trim	-5.0	-1.7	-1.0	-12.3
2005-4trim	-2.7	1.2	-1.2	-8.4
2006-1trim	7.2	1.6	-3.4	-6.2
2006-2trim	1.6(#)	7.8(#)	-3.7	-3.5

(*) Monte = Tessile + Concia; Valle = Abbigliamento + Accessori in pelle + Calzature

(**) i dati sulla produzione non comprendono gli accessori in pelle

(#)Bimestre aprile-maggio

Fonte: Hermeslab srl



Il piano di CAMPIONAMENTO

La stima della numerosità delle imprese di subornitura dell'industria della moda

Tabella 20/A - TESSILE

Classi di n.addetti	6-9	10-19	20-49	50-99
Veneto	98	145	73	22
Friuli-Venezia Giulia	9	10	9	4
Emilia-Romagna	61	61	27	5
Piemonte	166	197	114	54
Lombardia	405	523	337	106
Toscana	515	519	207	44
Umbria	10	9	3	0
Totale 7 regioni	3732			

Tabella 20/B - VESTIARIO

Veneto	340	677	291	42
Friuli-Venezia Giulia	8	14	2	0
Emilia-Romagna	465	420	139	21
Piemonte	85	106	37	7
Lombardia	736	954	353	61
Toscana	371	304	116	22
Umbria	203	279	126	23
Totale 7 regioni	6202			

Tabella 20/C - PELLE-CALZATURE

Veneto	204	327	201	44
Friuli-Venezia Giulia	3	3	1	0
Emilia-Romagna	79	116	64	6
Piemonte	9	11	4	1
Lombardia	155	165	67	12
Toscana	544	698	292	37
Umbria	7	6	2	0
Totale 7 regioni	3062			

Tabella 20/D - TOTALE SETTORI

Veneto	642	1150	565	107
Friuli-Venezia Giulia	20	27	13	4
Emilia-Romagna	606	598	230	33
Piemonte	260	313	155	62
Lombardia	1296	1642	757	178
Toscana	1430	1521	616	103
Umbria	220	293	131	24
Totale 7 regioni	12996			

Per l'indagine 2006 sono stati elaborati i questionari di 299 imprese. Il disegno di campionamento è di tipo stratificato non proporzionale.

Le dimensioni di stratificazione sono state: il macrosettore di appartenenza (tre settori: tessile, vestiario, area pelle), la dimensione d'impresa (quattro classi dimensionali, misurate dal numero di addetti: 6-9, 10-19, 20-49, 50 e oltre) e la regione in cui l'impresa è localizzata.

La popolazione di imprese di riferimento è quella delle imprese che operano con una rilevante quota di fatturato in subfornitura e che contano da 6 a 99 addetti, localizzate nelle regioni Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria. Per ragioni tecniche l'Osservatorio 2006 non è stato realizzato in Umbria.

L'indagine è stata realizzata attraverso l'invio di un questionario postale strutturato, con l'eccezione della Toscana e in Lombardia la somministrazione è avvenuta per via telefonica (CATI).

Poiché il campione è di tipo non proporzionale, i dati di ciascuna cella del piano di campionamento sono stati opportunamente riponderati in fase di elaborazione delle stime con i pesi della popolazione statistica di riferimento.

La stima della popolazione delle imprese e della numerosità degli strati di campionamento ha richiesto un'approfondita analisi di diverse fonti statistiche, non esistendo, come noto, nessun repertorio delle imprese di subfornitura per l'insieme delle regioni analizzate.

Per la stima si è proceduto innanzitutto a ricavare dall'8° Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi realizzato dall'ISTAT e i cui dati sono disponibili sul sito web dell'Istituto (<http://dwcis.istat.it/cis/index.htm>) la numerosità complessiva delle imprese in ogni regione (Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria) settore e classe dimensionale, senza distinzione tra subfornitrici e non subfornitrici.

Si sono presi quindi in considerazione alcuni studi e i dati inclusi in alcuni database molto estesi (in particolare quelli dell'Indagine Triennale Mediocredito sulle PMI) per stimare, per ciascuno strato la quota delle imprese subfornitrici sul totale.

Si è così ricavata la stima della popolazione per ciascuna cella del disegno di campionamento e su questa base si è proceduto a definire la numerosità per ciascuna cella del campione al fine di ottenere un'accettabile precisione delle stime per ogni strato.

noi non diamo i numeri...



...li certifichiamo tutti.

Le riviste di Reed Business Information raggiungono i lettori più qualificati e sono sottoposte a certificazioni che garantiscono alle aziende inserzioniste la quantità delle copie diffuse. La certificazione è svolta dal CSST - Certificazione Stampa Specializzata e Tecnica.

Comunicare con noi

 **Reed Business Information**

viale G. Richard 1/a - 20143 Milano - tel. 02 81830.1 - fax 02 81830.406 - www.reedbusiness.it - info@reedbusiness.it

LA RIVISTA DELLE

TECNOLOGIE TESSILI

Supplemento a Tecnologie Tessili N. 7 - Novembre 2006

Direttore Editoriale: Ezio Zibetti (ezio.zibetti@reedbusiness.it)
Redazione: Andrea Pagani (andrea.pagani@reedbusiness.it)
Segreteria: Maddalena Bordin (maddalena.bordin@reedbusiness.it), Raffaella Gherardi (raffaella.gherardi@reedbusiness.it)
Traduzioni: Studio Trevisan sas - Vigevano (Pv)

 **Reed Business Information**

Reed Business Information SpA

Società soggetta all'attività di direzione e coordinamento di Reed Elsevier Group PLC

20143 Milano - Viale G. Richard, 1/a
Telefono 02 81830.1 - Telefono redazione 02 81830.260
Fax redazione 02 81830414 - Fax pubblicità 02 81830405
www.reedbusiness.it - tt@reedbusiness.it

Organizzazione di vendita

Direttore Commerciale: Ivo Braga
Direttore Vendite: Sergio Cirimbelli
Segreteria Commerciale: Monica Corletti - Tel. 02/81830683 (monica.corletti@reedbusiness.it)
Key Account International Sales: Patrizia Sandri - Tel. 02/81830635 (patrizia.sandri@reedbusiness.it)

© Copyright Reed Business Information SpA - Milano - Italia

È vietata la riproduzione, anche parziale, di articoli, fotografie e disegni senza preventiva autorizzazione scritta. Manoscritti, foto, disegni, quando non esplicitamente richiesti, non vengono restituiti.

Servizio Abbonamenti

Oliviano Milani (oliviano.milani@reedbusiness.it) - Tel. 02 81830.616

Tariffe abbonamento 2006

Italia: sped. ordinaria € 70,00 - sped. contrassegno € 74,00
Esteri: sped. ordinaria € 102,00 - sped. prioritaria Europa € 114,00 - sped. prioritaria Africa, America, Asia € 142,00 - sped. prioritaria Oceania € 158,00
Fascicolo singolo: 8,80 Euro - Fascicolo arretrato 17,60 Euro

Gli abbonamenti possono essere sottoscritti anche versando il relativo importo sul c/c postale n. 33668666 intestato a Reed Business Information Spa - Viale G. Richard 1/A Milano. L'iva sugli abbonamenti, nonché sulla vendita di fascicoli separati, è assolta dall'editore ai sensi dell'art. 74 primo comma lettera C del DPR 26/10/72 n.633 e successive modificazioni ed integrazioni. Pertanto non può essere rilasciata fattura.

Reed Business Information Spa è associato a:

A.N.E.S.
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
EDITORIA PERIODICA SPECIALIZZATA

 CONFINDUSTRIA

Testata volontariamente sottoposta a certificazione di tiratura e diffusione in conformità al Regolamento CSST - Certificazione Stampa Specializzata Tecnica



Per il periodo 1/1/2005-31/12/2005
Tiratura media: 7.664 - Diffusione media: 7.346
Certificato C.S.S.T. n. 2005-1219 del 16/02/2006
Società di Revisione: Metodo Srl

Tiratura del presente numero: n. 6.000 copie



TESTATA ISCRITTA ALLA
UNIONE STAMPA PERIODICA ITALIANA

Registrazione Tribunale di Milano n. 29 in data 23/1/1987 - Iscrizione al ROC n. 1136
Direttore Responsabile: Alberto Banal
Stampato da Sate Srl - Zingonia - Verdellino (BG)

Informativa ai sensi dell'art. 13, d. lgs 196/2003. I dati sono trattati, con modalità anche informatiche, per l'invio della rivista e per svolgere le attività a ciò connesse. Titolare del trattamento è: Reed Business Information S.p.A. - Viale Giulio Richard, 1/A - 20143 Milano (MI). Le categorie di soggetti incaricati del trattamento dei dati per le finalità suddette sono gli addetti alla registrazione, modifica, elaborazione dati e loro stampa, al confezionamento e spedizione delle riviste, al call center, alla gestione amministrativa e contabile. Ai sensi dell'art. 7, d. lgs 196/2003 è possibile esercitare i relativi diritti fra cui consultare, modificare, aggiornare o cancellare i dati, nonché richiedere elenco completo ed aggiornato dei responsabili, rivolgendosi al titolare al succitato indirizzo.

Informativa dell'editore al pubblico ai sensi dell'art. 13, d. lgs 196/2003. Ai sensi del decreto legislativo 30 giugno 2003, n° 196 e dell'art. 2, comma 2 del Codice deontologia relativo al trattamento dei dati personali nell'esercizio dell'attività giornalistica, Reed Business Information S.p.A. - titolare del trattamento - rende noto che presso i propri locali siti in Milano (MI), Via Giulio Richard 1/A, vengono conservati gli archivi di dati personali e di immagini fotografiche cui i giornalisti, praticanti, pubblicitari e altri soggetti (che occasionalmente redigono articoli o saggi) che collaborano con il predetto titolare attingono nello svolgimento della propria attività giornalistica per le finalità di informazione connesse allo svolgimento della stessa. I soggetti che possono conoscere i predetti dati sono esclusivamente i predetti professionisti, nonché gli addetti preposti alla stampa ed alla realizzazione editoriale della testata. Ai sensi dell'art. 7, d. lgs 196/2003 si possono esercitare i relativi diritti, fra cui consultare, modificare, cancellare i dati od opporsi al loro utilizzo, rivolgendosi al predetto titolare. Si ricorda che, ai sensi dell'art. 138, d. lgs 196/2003, non è esercitabile il diritto di conoscere l'origine dei dati personali ai sensi dell'art. 7, comma 2, lettera a), d. lgs 196/2003, in virtù delle norme sul segreto professionale, limitatamente alla fonte della notizia.

Nello stesso settore, Reed Business Information pubblica le seguenti riviste: Tecnologie Meccaniche, Il Giornale della Subfornitura, Industria Mercato, Controllo e Movimento, Italian Technology Machine Tools

COMITATO NETWORK SUBFORNITURA

Comitato Network Subfornitura

via E. Oldofredi, 23 - 20124 Milano
Tel. ++39 02 66809890 - Fax ++39 02 68967890
Web site: www.subfor.net - www.subfor.camcom.it
E-mail: comitato@subfor.camcom.it

Soci del comitato

Unione Italiana delle Camere di Commercio

p.zza Sallustio, 21 - 00187 Roma
Tel. ++39 06 470411 - Fax ++39 06 4704348
Web site: www.unioncamere.it - E-mail:
politiche.settore@unioncamere.it

Unione Regionale delle Camere di Commercio della Toscana

Via Lorenzo il Magnifico 24 - 50129 Firenze
Tel. ++39 055 46881 - Fax ++39 055 4684052
Web site: www.tos.camcom.it - E-mail:
studi@tos.camcom.it

Unione Regionale delle Camere di Commercio dell'Umbria

Largo Don Minzoni, 6 - 05100 Terni
Tel. ++39 0744 489224-489225
Fax ++39 0744 431100
Web site: www.umbria.camcom.it - E-mail:
staff@umbria.camcom.it

Centro Regionale della Subfornitura del Friuli Venezia Giulia

C.so Vittorio Emanuele, 56 - 33170 Pordenone
Tel. ++39 0434 524224 - Fax ++39 0434 27580
Web site: www.subcontract.fvg.it
E-mail: db_info@subcontract.camcom.it

Unione Regionale delle Camere di Commercio del Piemonte

Via Cavour 17 - 10123 Torino
tel. ++39 011 5669230 - fax ++39 011 5119144
Web site: www.pie.camcom.it
e-mail: euroservizi@pie.camcom.it

Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto

Parco Scientifico Tecnologico - Ingresso VEGA 1
Edificio Lybra - Via delle Industrie, 19/d
30175 Venezia Marghera
Tel. ++39 041 0999311 - Fax ++39 041 0999303
Web site: www.ven.camcom.it
E-mail: uvcamcom@ven.camcom.it

Unione Regionale delle Camere di Commercio della Lombardia

via E.Oldofredi, 23 - 20124 Milano
Tel. ++39 02 6079601 Fax ++39 02 607960235
Web site: www.lom.camcom.it
E.mail: board@lom.camcom.it

Unione Regionale delle Camere di Commercio dell'Emilia Romagna

viale Aldo Moro, 62 - 40127 Bologna
Tel. ++39 051 6377011 - Fax ++39 051 6377050
Web site: www.rer.camcom.it - E-mail:
staff@rer.camcom.it

Unione Regionale delle Camere di Commercio della Basilicata

C.so XVIII Agosto, 34 - 85100 Potenza
Tel. ++39 0971 412260 - Fax ++39 0971 27980
Web site: www.bas.camcom.it
E-mail: unioncamerebas@tiscali.it

CNA Nazionale

Via G. A. Guattani, 13 - 00161 Roma
Tel. ++39 06 441881 - Fax ++39 06 44249513
Web site: www.cna.it - E-mail: cna@cna.it

UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE

Viale Fulvio Testi, 128
Cinisello Balsamo 20092 Milano
Tel. ++39 02 262 551
Fax ++39 0226 255 214/349
Web site: www.ucimu.it - E-mail: ucimu@ucimu.it