

# MODA

confezione  
tessile  
calzature  
maglieria

cuoio

pelle



## OSSERVATORIO SUBFORNITURA

# 2007

Supplemento a Tecnologie Tessili n. 6 - Ottobre 2007

[www.SUBFOR.net](http://www.subfor.net)  
comitato network subfornitura

pubblicato da  
**tt**  
**TECNOLOGIE  
TESSILI**



# partner di qualità

Certificata

**per la formazione e informazione manageriale**

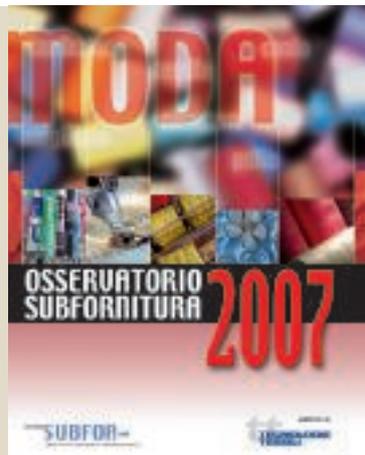
**Ci siamo certificati ISO 9001:2000.** Un ulteriore riconoscimento alla qualità dei corsi di formazione e dei convegni che progettiamo e organizziamo.

**LRA**

Learning Resources Associates

La nostra offerta quotidianamente aggiornata sul sito [www.lra.it](http://www.lra.it)

(\*) soci fondatori



## I Membri del Comitato Network Subfornitura

Le Unioni Regionali delle Camere di Commercio  
 Basilicata  
 Emilia Romagna (\*)  
 Lombardia (\*)  
 Piemonte (\*)  
 Toscana  
 Umbria (\*)  
 Il Centro Regionale della Subfornitura del Friuli Venezia Giulia  
 L'Unione Italiana delle Camere di Commercio  
 CNA Nazionale  
 UCIMU SISTEMI PER PRODURRE

# Sommario

La subfornitura della moda all'epoca del cambiamento . . . . .	pag. 2
Il campione . . . . .	pag. 3
Sintesi dei risultati . . . . .	pag. 4
<b>La congiuntura . . . . .</b>	<b>pag. 6</b>
Produzione e ordini nelle imprese di subfornitura . . . . .	pag. 6
<b>L'organizzazione della produzione . . . . .</b>	<b>pag. 9</b>
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. 10
Il grado di dipendenza . . . . .	pag. 11
Il ruolo dei subfornitori nel rapporto con i committenti . . . . .	pag. 12
Le tipologie di committenti . . . . .	pag. 14
<b>I mercati . . . . .</b>	<b>pag. 16</b>
La geografia dei committenti . . . . .	pag. 16
<b>La concorrenza . . . . .</b>	<b>pag. 18</b>
La geografia dei concorrenti . . . . .	pag. 18
Le opinioni dei subfornitori sui fattori di competitività . . . . .	pag. 19
<b>La moda e l'internazionalizzazione: un'introduzione . . . . .</b>	<b>pag. 20</b>
La presenza internazionale delle imprese di subfornitura . . . . .	pag. 21
Come si va all'estero . . . . .	pag. 23
I servizi all'internazionalizzazione richiesti dalle imprese . . . . .	pag. 23
<b>Appendici al rapporto . . . . .</b>	<b>pag. 24</b>
<b>Il piano di campionamento . . . . .</b>	<b>pag. 28</b>

Osservatorio Subfornitura 2007 - Sistema moda  
 Lo studio è stato realizzato da Hermes Lab s.r.l.



## Presentazione

# La subfornitura della moda all'epoca del CAMBIAMENTO

Editoriale

L'Osservatorio del Comitato Network Subfornitura registra un clima congiunturale più sereno sia per l'insieme dell'industria della moda, che ha visto ripartire nel 2007 le esportazioni e l'attività produttiva, sia più specificatamente per il sistema della subfornitura, in cui tutti gli indicatori congiunturali originali elaborati dall'Osservatorio registrano nel 2007 la prosecuzione della fase positiva avviatasi nel 2006.

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 quello della internazionalizzazione, un tema spinoso per le imprese della subfornitura che si articola in due possibili linee di sviluppo, entrambe ardue per le piccole imprese subfornitrici: la ricerca di nuovi mercati e la internazionalizzazione produttiva.

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 hanno risposto all'iniziativa con spirito di collaborazione, dedicando tempo e attenzione alla compilazione del questionario.

**L'Osservatorio registra la prosecuzione della ripresa nel 2007, ma molti fattori di debolezza del sistema della subfornitura restano inalterati, a partire dalla insufficiente propensione delle imprese subfornitrici all'internazionalizzazione**

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

<http://www.subfor.net>

# IL CAMPIONE

**O**ggetto 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, Emilia Romagna, Toscana, Umbria.

Nelle regioni aderenti al Network Subfornitura si concentra oltre la metà delle imprese dell'industria italiana della moda e da esse proviene oltre il 60% 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 296. Le stime sono relative ad una popolazione di circa 10mila imprese.



# Sintesi dei risultati

**D**opo quattro anni di calo, il 2006 è stato l'anno di ripresa del fatturato per l'industria italiana della moda. In particolare la ripresa nell'ultimo trimestre del 2006 ha superato le aspettative. Il 2007, ancora in crescita, ma a tassi rallentati rispetto al 2006, presenta per l'industria della moda due principali incognite che si chiariranno nella seconda parte dell'anno: l'andamento del cambio dell'Euro contro il Dollaro, ancora con una tendenza sfavorevole alle esportazioni europee, e la tenuta dei consumi interni.

Le rilevazioni dell'Osservatorio mostrano che la generale ripresa dell'industria della moda ha coinvolto anche il sistema della subfornitura. A metà anno quasi il 30% delle imprese ha registrato un aumento dell'attività produttiva e il saldo tra le risposte di crescita e calo è positivo sia per gli ordini che per la produzione. Il miglioramento del clima congiunturale ha toccato tutte le regioni. Il miglioramento più consistente è quello dell'Emilia Romagna, mentre la situazione resta problematica in Piemonte.

Dal punto di vista settoriale l'indagine mette in luce una buona situazione per la filiera della pelle e per l'abbigliamento e un quadro più problematico per il tessile. La grande maggioranza delle imprese intervistate prevede per il resto del 2007 una sostanziale stabilità dei livelli occupazionali.

Oltre a registrare le informazioni sulla congiuntura, l'Osservatorio rileva il movimento delle principali variabili strutturali e del comportamento delle imprese e dei rapporti all'interno della filiera. Il ricorso alla subfornitura di secondo livello è ormai arrivato ad essere una pratica molto diffusa e, rispetto agli anni scorsi, in aumento: oltre metà delle imprese è a sua volta committente di altre aziende o di laboratori esterni. L'utilizzo di un modello di subfornitura a cascata, o multilivello, comporta un aumento della complessità organizzativa dell'impresa che svolge il ruolo di capofila della rete di subfornitura. Nella gran parte dei casi si tratta di reti di dimensione ridotta, composte da meno di 5 subfornitori

di secondo livello. Uno dei temi sui quali l'Osservatorio ha più insistito nel corso degli anni è stata l'evoluzione delle forme del rapporto tra committente e subfornitori con la maggiore richiesta di un ruolo più attivo e propositivo per il subfornitori, di una capacità di offrire soluzioni, risolvere problemi, sgravare le imprese committenti di compiti non direttamente connessi alle loro competenze distintive, che si vanno spostando da quelle più manifatturiere a quelle della sfera delle attività cosiddette imma-

teriali: comunicazione progettazione e design, distribuzione.

Ne deriva che la capacità del subfornitore di fornire al committente servizi che vanno al di là della semplice esecuzione del compito affidato rappresenta un fattore di competitività di crescente importanza. Oltre la metà delle imprese, una percentuale costantemente in crescita negli ultimi anni, ha dichiarato di non limitarsi ad un rapporto puramente esecutivo, ma di operare in modo collaborativo o propositivo con il committente.

Il tema di approfondimento dell'Osservatorio è particolarmente spinoso per il sistema della subfornitura, ma di inevitabile attualità: l'internazionalizzazione delle reti di subfornitura.

Il decennio in corso ha visto una rapida apertura dei mercati internazionali dei prodotti della moda,

che da un lato ha sottoposto ad una più aspra pressione della concorrenza sui mercati europei spingendo alla ricerca di nuovi sbocchi e dall'altro ha ampliato di molto le opportunità di internazionalizzazione produttiva. A ciò si è aggiunto lo sviluppo accelerato, più che la semplice apertura, di nuovi mercati in Paesi dove l'accresciuto potere d'acquisto di ampie fasce della popolazione ha generato opportunità per le imprese italiane sia di grande che di piccola dimensione.

Per l'industria della moda e il sistema della subfornitura entrambi i versanti dell'internazionalizzazione, l'espansione sui mercati di sbocco e l'estensione delle reti di approvvigionamento, hanno una notevole importanza e richiedono strumenta-



zioni e iniziative. In particolare, per le imprese di subfornitura evolute vi è una maggiore probabilità di essere coinvolte in percorsi di ampliamento delle reti di approvvigionamento (subfornitura di secondo livello), mentre le imprese con marchio e che operano sul mercato finale possono essere interessate ad entrambe le forme, ma con una prevalenza dei percorsi di penetrazione commerciale. Si deve inoltre tenere conto che, se nel lungo termine entrambe le forme possono generare vantaggi per il territorio in cui le imprese distrettuali sono collocate, gli effetti di breve termine possono essere diversi: aumento dell'attività e dell'occupazione per le politiche di penetrazione commerciale, riduzione dell'occupazione per quelle di estensione delle reti di approvvigionamento.

I risultati della rilevazione presentano un settore della subfornitura ancora largamente assente dai mercati internazionali. Solo il 5% del fatturato delle imprese è realizzato con committenti esteri e solo 1 impresa su 10 dichiara di utilizzare subfornitori di secondo livello localizzati all'estero.

Le opinioni espresse dalle imprese spingono a pensare che, se ci sarà un incremento della presenza sui mercati esteri, questo non sarà rapido. Tra le imprese che non sono ancora presenti sui mercati esteri solo 1 impresa su 10 indica tra i programmi futuri quello di avviare un processo di internazionalizzazione. È inoltre un elemento di preoccupazione la perdurante scarsa attitu-

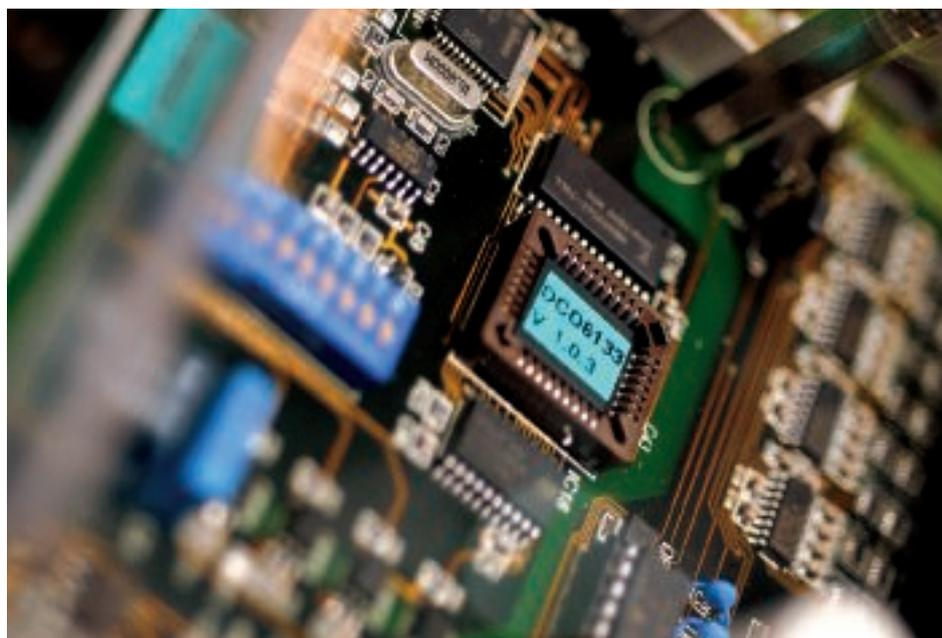
dine delle imprese di subfornitura a vedere i mercati internazionali come fonte di opportunità dal lato della internazionalizzazione produttiva e a sviluppare un proprio ruolo come coordinatori di reti internazionali di subfornitura. 2/3 delle imprese interpellate ritengono infatti che questa opportunità non rappresenti una prospettiva praticabile. Vi è però 1 impresa su 5 che sta cominciando ad affrontare questa tematica, o perché sta cercando subfornitori di secondo livello, o perché sta pensando di cercarli o ha ricevuto inviti ad internazionalizzarsi da parte dei committenti che vedono in questa scelta la possibilità di ottenere servizi migliori. Tra le attività più tradizionalmente sostenute dai programmi di sviluppo della internazionalizzazione è la partecipazione alle fiere specializzate nei vari mercati internazionali e le missioni all'estero. I risultati dell'indagine mostrano però che l'efficacia per le imprese della subfornitura di questi canali di contatto con potenziali committenti resta tuttavia molto bassa.

Il canale più importante per l'acquisizione di committenti esteri è quello passivo del contatto che nasce su iniziativa del committente che visita il subfornitore, seguito da quello più attivo della visita del subfornitore presso i buying offices italiani dei committenti esteri. Altri canali importanti sono le fiere italiane e il passaparola tra i committenti.

Un altro strumento di cui spesso si parla è quello dei consorzi all'export, quasi mai menzionato però dai subfornitori intervista-

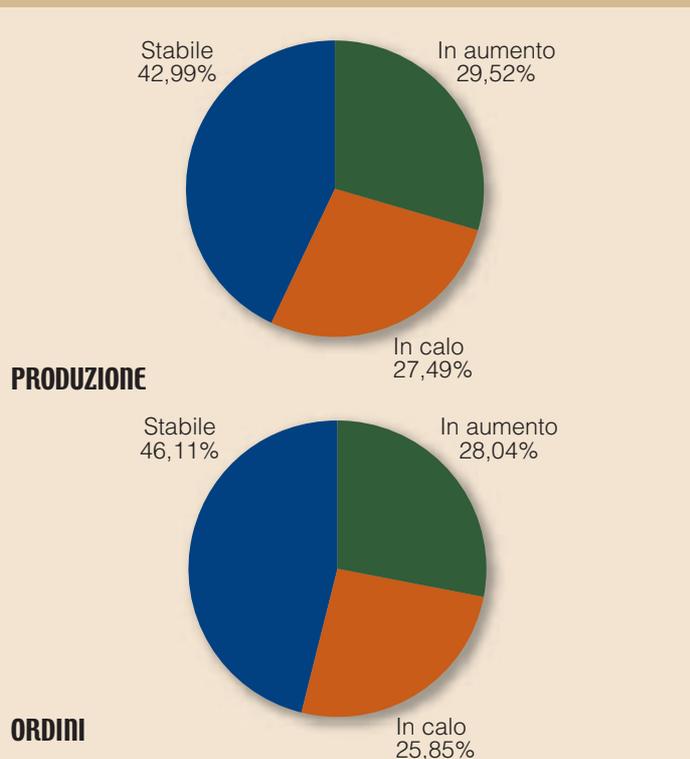
ti e forse più utile per le imprese con marchio proprio. Le imprese intervistate esprimono interesse per un'ampia gamma di servizi, tra i quali i più richiesti sono quelli genericamente informativi e di promozione, quali creazione di marchi, campagne di comunicazione sul Made in Italy, ecc. e la organizzazione di fiere e missioni all'estero. Si tratta, per la maggior parte, di servizi che sono stati oggetto già in passato di molte iniziative pubbliche e camerali, con alterni successi.

Le ragioni del mancato interesse per questi servizi sono probabilmente diversi: per averne sperimentato la scarsa funzionalità, come nel caso dei consorzi all'export, o per la loro natura più sofisticata e la cui rilevanza si coglie solo dopo che si è effettivamente avviata una attività all'estero, come per il caso dei servizi legali ed informatici.



# La CONGIUNTURA

**Graf. 1 - Andamento della produzione e degli ordini.  
% di imprese che registrano cali, stabilità o crescita.  
I° semestre 2007**



## Produzione e ordini nelle imprese di subfornitura

Nel 2007 la generale ripresa dell'industria della moda (si veda l'appendice al rapporto) ha coinvolto anche il sistema della subfornitura. A metà anno quasi il 30% delle imprese ha registrato un aumento dell'attività produttiva e il saldo tra le risposte di crescita e quelle calo è positivo sia per gli ordini che per la produzione.

I confronti con gli anni precedenti devono essere fatti con cautela, anche per le modifiche intercorse nel numero di regioni partecipanti alla rilevazione. La dimensione del miglioramento è però tale da non risentirne, almeno nell'ordine di grandezza delle possibili distorsioni: nel 2006 la percentuale delle imprese che registrava incrementi di attività era più bassa (20,6%) e nel 2005 non raggiungeva il 13%. È migliorata anche la situazione relativa agli ordini, in aumento per il 28% delle imprese (23,5% nel 2006, 14,8% nel 2005). Per il 43% delle imprese il 2007 è stato un anno di stabilità produttiva e per il 46% degli operatori gli ordini si sono mantenuti sui livelli del 2006.

In sintesi, circa i 2/3 delle imprese esprimono una valutazione positiva (aumento o stabilità) sulla dinamica congiunturale del 2007.

Del miglioramento congiunturale hanno beneficiato in modo particolare le imprese appartenenti alla classe dimensionale 20-49 addetti che nel 37,1% dei casi dichiarano un aumento degli ordini (27,4%). Rispetto al 2006 si sono accentuate le differenze, sono infatti aumentate anche le imprese con riduzione degli ordini (dal 25,5% del 2006 al 30,1%), ma lo scarto tra aumenti e diminuzioni si mantiene positivo.

Per le piccole imprese (0-9 addetti) non si osservano variazioni sostanziali: gli operatori che dichiarano una stabilità sono ancora la maggioranza, e le indicazioni di aumenti e cali si equivalgono come nel 2006.

Nel caso delle imprese maggiori (50-99 addetti) si è invece avuto un lieve peggioramento, da un lato aumenta la quota di coloro che dichiarano una stabilità degli ordini (da 40,4% a 41,1%), ma dall'altro si riduce da 11,7 a 8,5 il divario positivo tra le indicazioni di aumento e quelle di calo.

Il miglioramento del clima congiunturale ha toccato tutte le regioni. Il miglioramento più consistente è quello dell'Emilia Romagna dove le imprese in crescita sono il 44,3% del totale, contro il 19,8% del 2006. Nelle altre regioni le imprese con ordini in aumento non superano il 30% del totale, ed il miglioramento sul 2006 è decisamente più contenuto e va dalla crescita minima della Toscana (1,2 punti percentuali) a quella massima del Piemonte (4,2 punti percentuali).

Il Piemonte presenta la situazione più problematica, con un sensibile aumento delle situazioni di calo degli ordini (da 28,4% a 40,2%),

una forte contrazione delle situazioni di stabilità (da 52,3% a 36,3%) e lo scarto tra aumenti e cali che peggiora notevolmente (da 9,1 a -16,7).

Uno scarto negativo si ha anche per le imprese lombarde (-4,1), ma in questo caso è in attenuazione rispetto al 2006 (-7,3) e non solo per una crescita delle situazioni di aumento (da 19,9% a 22,7%), ma anche per una lieve flessione di quelle relative ai cali (da 27,2% a 26,8%).

La Toscana, che nel 2006 vantava i risultati migliori, ha confermato un buon clima congiunturale, non tanto per l'aumento degli ordini, quanto per un minor numero di imprese in situazioni di calo e per un leggero aumento dell'area di stabilità.

Per l'Umbria non è possibile un confronto con il 2006, ma è interessante notare come sia limitata la percentuale di imprese che denunciano cali degli ordini (solo 14,1%) e come sia estesa la quota di coloro che si mantengono stabili rispetto al 2006.

L'analisi dei settori mette in luce una buona situazione per la filiera della pelle e per l'abbigliamento e un quadro più problematico per il tessile.

Pelle e calzature presentano (come nel 2006) un più diffuso aumento degli ordini (33,1% delle imprese) e un aumento dell'area di stabilità che riguarda il 47,2% delle imprese. La differenza tra segnalazioni di aumento e quelle di calo, già positiva nel 2006, sale da 10 a 13,3 punti.

L'abbigliamento presenta un forte rialzo della quota di imprese con ordini in crescita, che dal 17,1% del 2006 sale al 29,1% del 2007 e il saldo tra le indicazioni di aumento e quelle di calo (che nel 2006 era negativo per -7,3) nel 2007 raggiunge i 6,6 punti percentuali.

A fronte delle dinamiche positive di questi due settori, i risultati del tessile non sono altrettanto soddisfacenti: si riduce solo lo scarto negativo tra aumenti e diminuzioni (da -8,4 a -7 punti) per una lieve flessione della quota di imprese con ordini in calo.

L'analisi per fascia di prezzo mostra miglioramenti sia nella fascia economica che in quella media e nella fine, mentre la medio-fine non ottiene buoni risultati. Nelle fasce media ed economica si accentua la divaricazione tra imprese in crescita e in calo, con una riduzione dell'area di stabilità. Per la fascia medio fine si inverte quanto registrato nel 2006 e prevalgono le indicazioni di calo. Per la fascia fine si riduce la quota di imprese con ordini in calo (da 32,1% a 19,2%) ed aumenta la percentuale di coloro che dichiarano aumenti ma, soprattutto, la differenza tra le due situazioni è a favore degli aumenti.

Come nelle rilevazioni precedenti dell'Osservatorio, sul fronte dell'occupazione la grande maggioranza delle imprese intervistate prevede una sostanziale stabilità.

Nel 2007 l'opinione di una tendenza futura alla stabilità dei livelli occupazionali si allarga ad una quota sensibilmente più alta di operatori sia nel settore del vestiario (da 72,7% a 82,4%) che, soprattutto, della pelle (da 67,8% a 81,2%); nel settore del tessile la quota rimane, invece, sui livelli del 2006. Il tessile è anche il settore in cui continuano a prevalere le indicazioni di riduzione, seppure in misura più attenuata rispetto all'anno precedente.



**Tabella 1 - Andamento degli ordini per dimensione d'impresa. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2007**

	10-19	20-49	50-99
<b>in aumento</b>	24.2%	37.1%	33.7%
<b>in calo</b>	24.3%	30.1%	25.2%
<b>stabile</b>	51.6%	32.7%	41.1%
<b>Totale</b>	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabella 2 - Andamento degli ordini per regione. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2007**

	E-R	LOM	PIE	TOS	UMB
<b>in aumento</b>	44.3%	22.7%	23.5%	28.7%	22.2%
<b>in calo</b>	25.7%	26.8%	40.2%	24.5%	14.1%
<b>stabile</b>	30.0%	50.5%	36.3%	46.8%	63.7%
<b>Totale</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabella 3 - Andamento degli ordini per settore. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2007**

	PEL	TES	VES
<b>in aumento</b>	33.1%	24.7%	29.1%
<b>in calo</b>	19.8%	31.7%	22.5%
<b>stabile</b>	47.2%	43.6%	48.4%
<b>Totale</b>	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabella 4 - Andamento degli ordini per fascia di mercato. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2007**

	Fine	MedioFine	Media	Economica
<b>in aumento</b>	27.6%	20.4%	32.5%	31.1%
<b>in calo</b>	19.2%	35.4%	29.5%	30.2%
<b>stabile</b>	53.1%	44.1%	38.0%	38.8%
<b>Totale</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



**Tabella 5 – Previsioni sull'occupazione per dimensione d'impresa. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2007**

	10-19	20-49	50-99
in aumento	7.1%	20.0%	15.7%
in calo	11.1%	8.1%	15.3%
stabile	81.8%	71.8%	69.0%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabella 6 – Previsioni sull'occupazione per regione. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2007**

	E-R	LOM	PIE	TOS	UMB
in aumento	10.7%	7.1%	6.7%	14.7%	13.5%
in calo	4.5%	11.7%	33.2%	8.3%	.6%
stabile	84.9%	81.3%	60.1%	77.1%	85.9%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabella 7 – Previsioni sull'occupazione per settore. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2007**

	PEL	TES	VES
in aumento	11.1%	11.2%	10.7%
in calo	7.7%	15.1%	6.9%
stabile	81.2%	73.7%	82.4%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabella 8 – Previsioni sull'occupazione per fascia di mercato. % di imprese che registrano cali, stabilità o crescita. I° semestre 2007**

	Fine	MedioFine	Media	Economica
in aumento	10.9%	14.6%	5.9%	13.5%
in calo	10.3%	9.1%	17.8%	23.6%
stabile	78.8%	76.3%	76.3%	62.9%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Nei settori della pelle e del vestiario diminuisce la quota di imprese che prevedono di aumentare l'occupazione, ma questo viene compensato dalla riduzione delle indicazioni di calo e dall'aumento, già segnalato, degli operatori che prevedono di confermare i livelli attuali.

Una stabilità dell'occupazione è l'opinione largamente prevalente per le imprese minori, dove raggiunge l'82% circa delle risposte. Nelle altre classi dimensionali continua ad essere l'indicazione prevalente, ma per quote decisamente minori: 71,8% per le imprese con 20-49 addetti, 69% per gli operatori maggiori. D'altro canto le imprese più piccole sono anche quelle meno predisposte ad allargare la base occupazionale (solo nel 7,1% dei casi) e dove prevalgono le indicazioni di riduzione rispetto a quelle di aumento. La classe di addetti intermedia (20-49) sembrerebbe la più propensa ad aumenti occupazionali (20% delle imprese); peraltro si riduce la quota di coloro che prevedono riduzioni e lo scarto tra i due intenti è largamente favorevole (+12 punti) a coloro che pensano di aumentare l'occupazione. Nella classe dimensionale superiore le previsioni di aumento e di calo si equivalgono e il quadro prospettato è di sostanziale stabilità.

La propensione alla stabilità dimensionale accomuna tutte le regioni, sia pure con diverse intensità. Il maggior numero di risposte in questo senso riguarda le imprese dell'Umbria, dell'Emilia Romagna e della Lombardia.

I valori più bassi si hanno per le imprese piemontesi che esprimono anche la più alta percentuale di indicazioni di calo (il 33,2% del totale) e che, rispetto al 2006, evidenziano un deciso peggioramento delle previsioni occupazionali complessive.

La Lombardia è l'altra regione in cui le indicazioni di calo superano quelle di aumento (-4,6 punti percentuali).

Le intenzioni delle aziende toscane sembrano confermare quello che avevano espresso l'anno passato, ma con un numero minore di operatori che prevedono riduzioni; peraltro, la Toscana è anche la regione con la più alta percentuale di imprese che prevedono aumenti dell'occupazione (14,7%).

L'Umbria presenta il quadro migliore, con un'estesa area di stabilità (85,9% del totale), irrilevante quota di imprese con previsioni di cali e significativa quota di aumenti previsti (13,5%).

Le imprese di fascia economica, che nel 2006 prevedevano una stabilità tendente al calo, nel 2007 sono decisamente più divise, con il 23,6% delle risposte che prevedono cali occupazionali e il 13,5% che prevedono aumenti; lo scarto negativo è superiore a quello del 2006. Tra le imprese di fascia media, che nel 2006 presentavano un quadro sostanzialmente neutro per il bilanciamento tra indicazioni di crescita con quelle di riduzione, nel 2007 prevale largamente il numero di coloro che prevedono riduzioni.

Nella fascia medio fine si rafforzano le previsioni di aumento, mentre in quella fine prevale la stabilità e si ha un equilibrio tra previsioni di variazioni in positivo e in negativo

# L'organizzazione della PRODUZIONE

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

La dimensione delle imprese di subfornitura è molto ridotta: oltre la metà di esse (il 59%) fattura meno di 1mln di Euro e solo una su cinque fattura almeno 2 mln di Euro.

Quasi l'80% delle imprese è di pura subfornitura.

Un ulteriore 13% vi opera in modo prevalente e solo nell'8% 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

Il ricorso alla subfornitura di secondo livello è ormai arrivato ad essere una pratica molto diffusa e, rispetto al 2006, in aumento: quasi il 52% delle imprese del campione è a sua volta committente di altre aziende o di laboratori esterni.

Emilia Romagna e Umbria sono le regioni dove questa tipologia organizzativa risulta essere più frequente, riguardando più del 60% delle imprese.

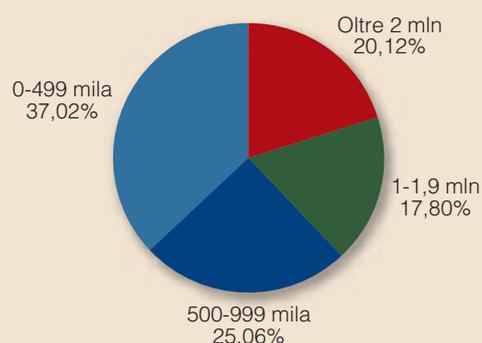
Il Piemonte si conferma l'area con il più alto livello di internazionalizzazione dell'attività e presenta una situazione opposta a quella delle precedenti regioni con i due terzi delle imprese che non ricorrono a subfornitori di secondo livello, mentre Lombardia e Toscana continuano a collocarsi in una posizione intermedia. Tutte le regioni, comunque, registrano una crescita della propensione alla subfornitura di secondo livello.

L'utilizzo di subfornitori di secondo livello risulta più frequente tra le imprese della classe 20-49 addetti dove riguarda il 60% del totale, mentre assume i valori più contenuti tra le imprese più grandi dove viene praticato dal 46% degli operatori.

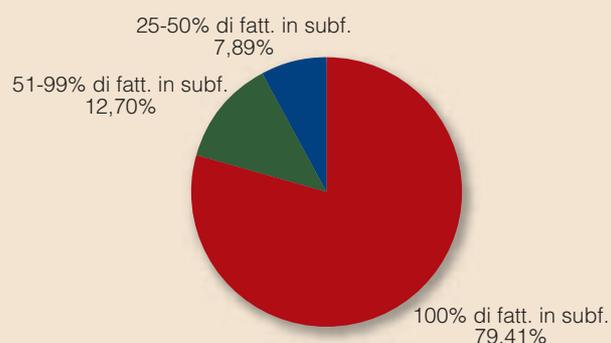
In entrambi i casi è significativa la crescita della quota rispetto al 2006, mentre le imprese della classe inferiore (10-19 addetti) hanno una propensione all'utilizzo di subfornitori di secondo livello che riguarda il 49% del totale.

Il ricorso ad altri subfornitori risulta più diffuso e viene pratica-

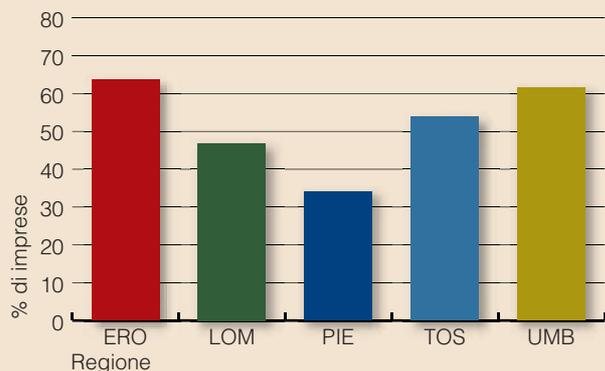
Graf. 2 - Le imprese suddivise per classi di fatturato



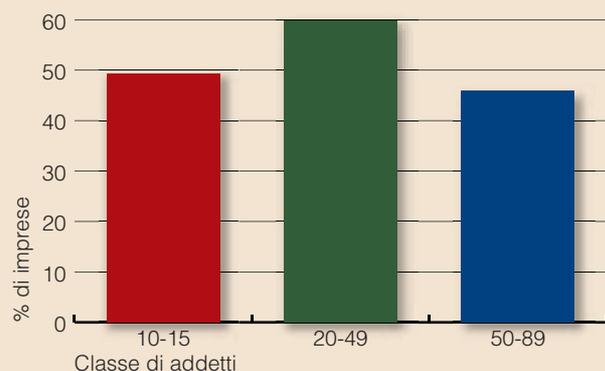
Graf. 3 - Le imprese per quota di fatturato realizzato in subfornitura



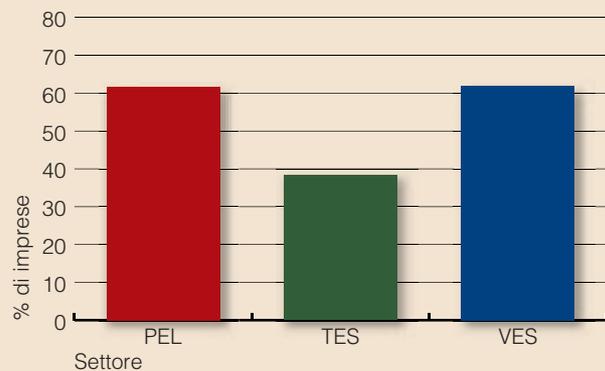
**Graf. 4 - % di imprese subfornitrici che utilizzano subfornitori di secondo livello. Per regione**



**Graf. 5 - % di imprese subfornitrici che utilizzano subfornitori di secondo livello. Per dimensione dell'impresa**



**Graf. 6 - % di imprese subfornitrici che utilizzano subfornitori di secondo livello. Per settore**



to quasi nella stessa misura nei settori della pelle e del vestiario dove riguarda circa il 62% delle imprese. Per il tessile è una modalità decisamente meno frequente che viene praticata da poco più del 38% del totale.

L'utilizzo di un modello di subfornitura a cascata o multilivello è condizionato da fattori che riguardano il settore di intervento dell'impresa, la sua organizzazione interna, il livello di specializzazione, le dimensioni aziendali, le scelte in merito all'elasticità produttiva, e comporta un aumento della complessità organizzativa dell'impresa che svolge il ruolo di capofila della rete di subfornitura.

Nella gran parte dei casi (il 71%) si tratta di reti di dimensione ridotta, composte da meno di 5 subfornitori di secondo livello; meno di 1/3 delle reti sono quindi composte da più di 5 subfornitori.

### Il numero dei committenti

Oltre metà delle imprese presenta un portafoglio clienti articolato, composto da 8 e più committenti. Anche in questo caso è necessario usare prudenza nei confronti con gli anni precedenti, tuttavia la continua crescita della percentuale delle imprese con 8 o più committenti (54% nel 2007; 50% nel 2006; 46% nel 2005; 43% nel 2004) sembra definire un trend evidente di aumento dell'indipendenza dei subfornitori e della complessità dell'approccio al mercato.

Il 20% delle imprese ha da 4 a 7 committenti e meno del 10% lavora con un solo committente.

Il settore in cui le imprese hanno il portafoglio committenti più ampio si conferma il tessile con una quota di imprese in crescita dal 69% del 2006 al 76% del 2007, mentre meno del 3% di-

pende da un unico committente. All'opposto si colloca il vestiario dove solo un terzo delle imprese distribuisce la sua attività tra almeno 8 committenti, una percentuale stabile rispetto al 2006; questo settore ha però una quota particolarmente elevata di imprese (circa 1/3 del totale) 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 (23%) di operatori con un unico committente.

Le regioni più tessili, Lombardia e Toscana, hanno il maggior numero di imprese con elevato numero di committenti, rispettivamente il 67% e il 51%; una quota elevata si trova anche in Emilia Romagna (61%).

La Toscana, principale produttore della filiera pelle tra le regioni del Network, ha il 17% delle imprese monocommittente.

### Il grado di dipendenza

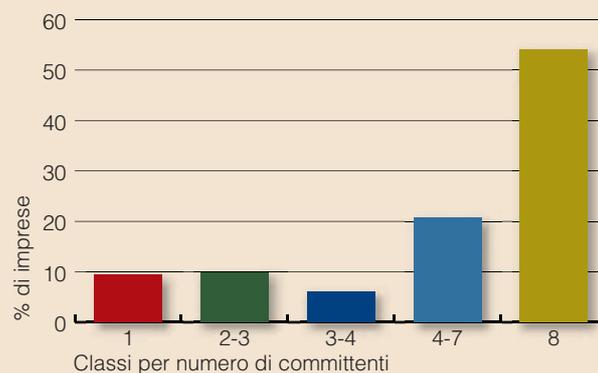
Per valutare il grado di dipendenza dell'impresa di subfornitura, oltre all'ampiezza del portafoglio committenti, va anche considerato quanto i principali clienti contribuiscono al fatturato. A questo scopo è stata misurata la quota di fatturato realizzata con il committente più importante.

Le imprese del campione si dividono quasi equamente in tre parti, poco meno di 1/3 dipende per oltre la metà del fatturato da un solo committente, per poco più di 1/3 il primo committente conta tra il 25% e il 50% del fatturato e per l'ultimo terzo per meno del 25% del fatturato.

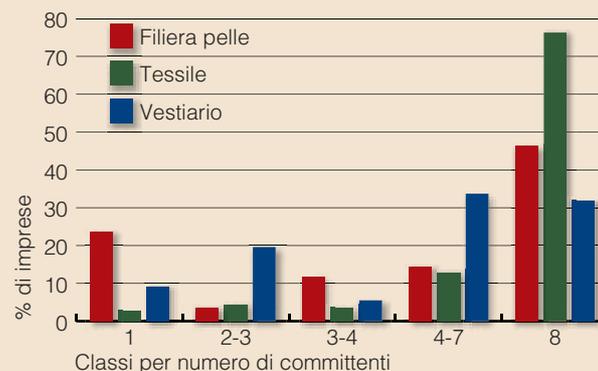
La regione in cui le imprese sono più dipendenti dal committente principale è l'Umbria dove quasi un'impresa su due dipende per oltre il 50% del fatturato dal principale cliente, mentre all'opposto si trova l'Emilia Romagna dove in questa condizione si trova solo il 17% delle imprese, mentre quasi la metà dipende dal primo committente per meno di 1/4 del fatturato.



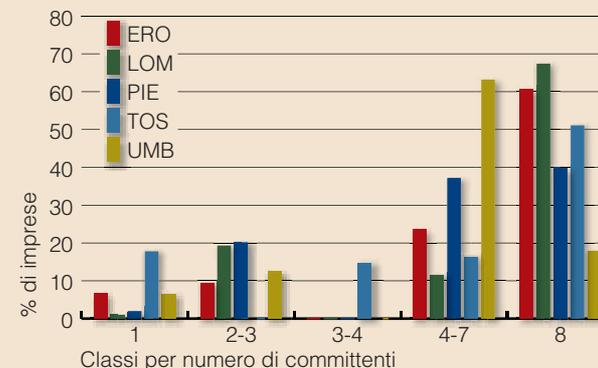
Graf. 7 - Distribuzione delle imprese per numero di committenti



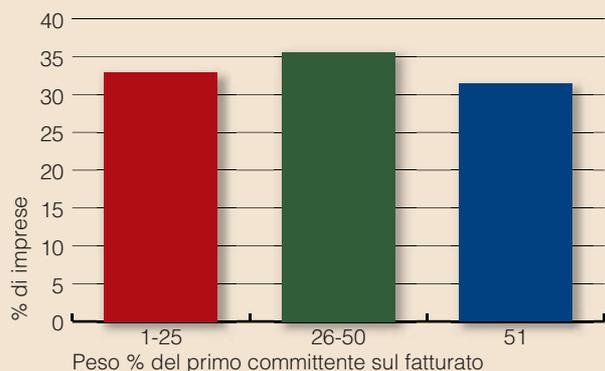
Graf. 8 - Numero di committenti per settore



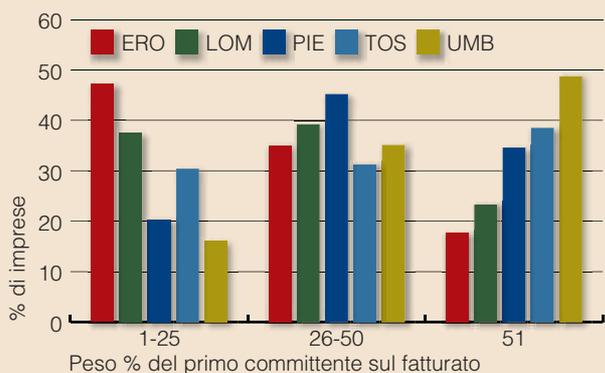
Graf. 9 - Numero di committenti per settore



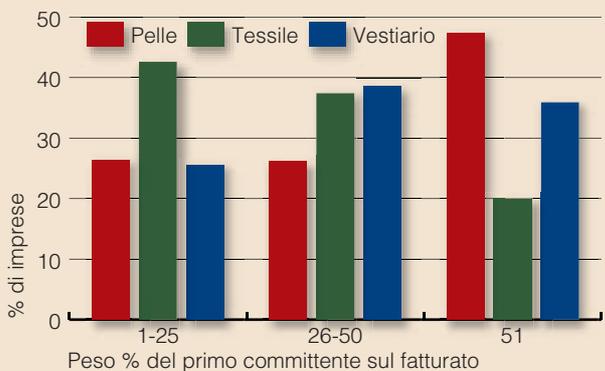
**Graf. 10 - Distribuzione delle imprese per peso del primo committente sul fatturato**



**Graf. 11 - Peso del primo committente sul fatturato. Per regione**



**Graf. 12 - Peso del primo committente sul fatturato. Per settore**



La Lombardia è più simile all'Emilia Romagna che all'Umbria, mentre la Toscana ha una posizione intermedia: come l'Umbria ha una percentuale elevata di imprese molto dipendenti, ma come la Lombardia ha anche una percentuale elevata di imprese in cui il primo committente pesa per meno di 1/4 del fatturato. La filiera pelle è il settore più dipendente dal committente principale: per il 47% delle imprese contribuisce a più del 50% del fatturato. Nel tessile si riscontra, invece, una maggiore diversificazione del portafoglio committenti: solo per 1 impresa su 5 il primo committente conta per più del 50% del fatturato e per 1 su 2 conta per meno del 25%.

Circa la metà delle imprese ha mantenuto stabile il numero dei propri committenti.

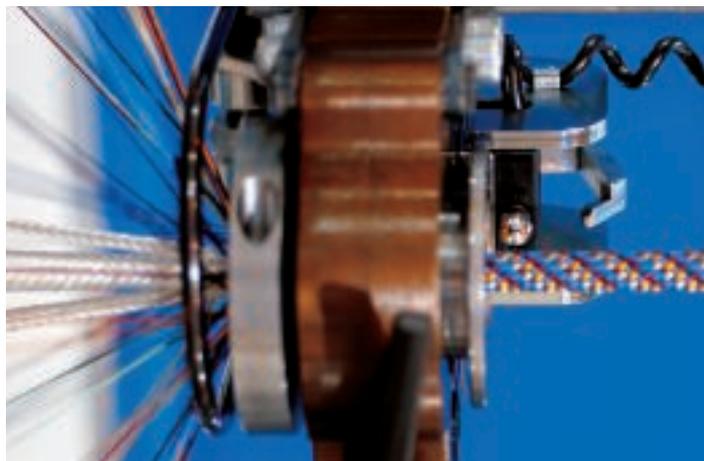
La percentuale è leggermente inferiore a quella osservata nel 2006. Rispetto alla rilevazione dello scorso anno aumenta la quota di operatori che negli ultimi 3 anni ha ampliato il proprio portafoglio clienti (26%) e si riduce quindi la percentuale delle imprese che lo ha diminuito (24%).

Le aziende di dimensione più piccola hanno registrato il calo più significativo nel numero dei committenti, mentre nella fascia dimensionale intermedia (20-49 addetti) le imprese che hanno registrato aumenti del numero di committenti sono più della media.

### Il ruolo dei subfornitori nel rapporto con i committenti

Uno dei temi sui quali l'Osservatorio ha più insistito nel corso degli anni è stata l'evoluzione delle forme del rapporto tra committente e subfornitori e la maggiore richiesta di un ruolo più attivo e propositivo per il subfornitori, di una capacità di offrire soluzioni, risolvere problemi, sgravare le imprese committenti di compiti non direttamente connessi alle loro competenze distintive, che si vanno spostando da quelle più manifatturiere a quelle della sfera delle attività cosiddette immateriali: comunicazione, progettazione e design, distribuzione.

Ne deriva che la capacità del subfornitore di fornire al commit-



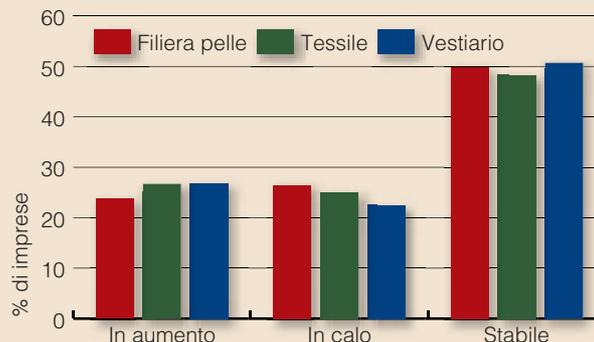
tente servizi che vanno al di là della semplice esecuzione del compito affidato rappresentano un fattore di competitività di crescente importanza. Il 55,8% delle imprese ha dichiarato di non limitarsi ad un rapporto puramente esecutivo; si tratta di una percentuale che tende ad aumentare di anno in anno: era il 53,5% nella rilevazione dello scorso anno, era stato il 49,7% nel 2005 e il 37% nel 2004. 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, che nel 2007 riguarda il 23% delle imprese. L'Emilia Romagna evidenzia questa tendenza in modo più marcato (riguarda ben il 40,1% degli operatori) distanziando di parecchio le altre regioni. Seconda si colloca la Lombardia dove la percentuale di imprese che si dichiarano propositive è del 27,2%. Un rapporto di tipo esecutivo prevale invece tra i subfornitori toscani e umbri che dichiarano questa modalità in misura superiore al 50%.

La relazione tra forma più o meno attiva del rapporto e grado di coinvolgimento diretto del committente nelle attività manifatturiere può essere analizzata distinguendo tra diverse tipologie di committente.

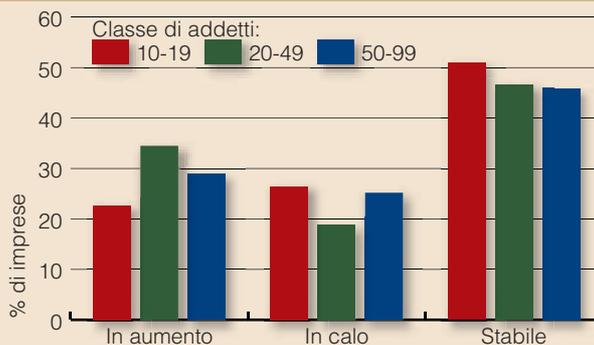
Nell'Osservatorio di quest'anno è stata introdotta una nuova dimensione dell'analisi con cui sono stati incrociati molti dei dati raccolti. Si è infatti richiesto alle imprese di indicare le tipologie di committenti serviti, distinti tra: stilisti, marchi industriali noti, altri marchi industriali, converter e mediatori, grossisti, grande distribuzione.

Il committente **stilista** più di tutti concentra la sua attività nelle competenze cosiddette immateriali e cerca quindi un partner produttivo che lo sgravi dai compiti più direttamente produttivi e sia in grado di risolvere problemi e proporre soluzioni. Vicino a questo approccio, ma con qualche competenza diret-

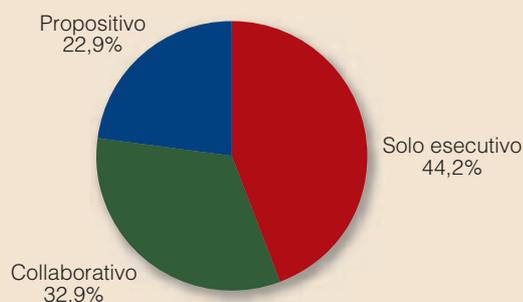
**Graf. 13 - La variazione del numero di committenti. Per settore**



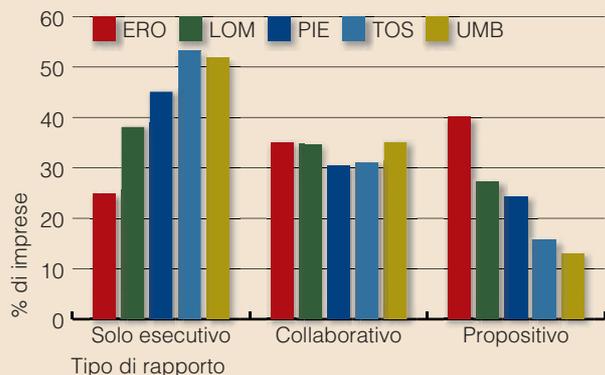
**Graf. 14 - La variazione del numero di committenti. Per dimensione d'impresa**



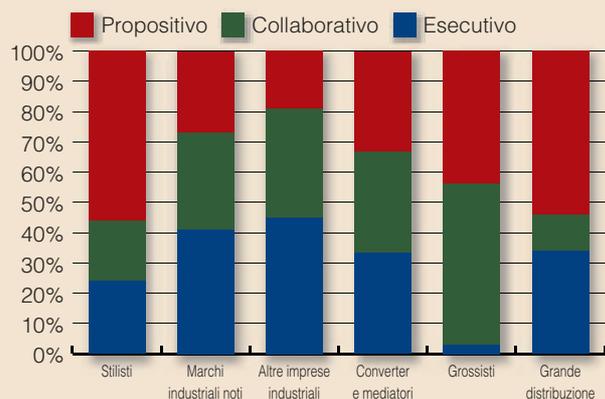
**Graf. 15 - Le imprese per tipo di rapporto con il committente**



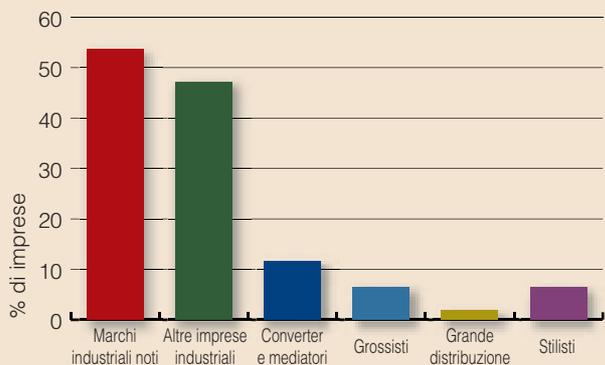
**Graf. 16 - Le imprese per tipo di rapporto con il committente. Per regione**



**Graf. 17 - Le imprese per tipo di rapporto e per tipologia del committente**



**Graf. 18 - Distribuzione dei subfornitori per tipologia di committente**



ta in più, si trova anche il **marchio industriale noto**; anche in questa tipologia i fattori soft e immateriali, dal brand management, allo sviluppo delle reti distributive proprie, tendono a ridurre lo spazio per le competenze di tipo manifatturiero.

Queste ultime restano invece più nettamente presenti negli **altri marchi industriali** che trovano i loro maggiori punti di forza nella organizzazione della produzione, all'interno o all'esterno dell'impresa secondo le convenienze.

I **mediatori e converter** da un lato e i **grossisti** dall'altro sono due tipologie simili che differiscono per la tipologia di prodotti intermediati, più tessili i primi più dell'abbigliamento i secondi. Si tratta di soggetti prevalentemente concentrati sulle attività distributive con poca o nessuna competenza nel campo della organizzazione della produzione.

La grande distribuzione, come gli stilisti ma per altra via, concentra le sue competenze su aspetti immateriali quali distribuzione, appunto, e comunicazione.

Le differenti tipologie si riflettono in rapporti molto differenziati. Oltre la metà delle imprese che servono gli stilisti dichiarano di avere un rapporto con il committente propositivo, con una percentuale molto simile a quella delle imprese che operano con la grande distribuzione (54%). Corrispondentemente quote molto basse di imprese svolgono puri compiti esecutivi (rispettivamente il 24% e il 34%).

In questi casi cioè i committenti si aspettano dai subfornitori una capacità autonoma di risolvere problemi di tipo manifatturiero-produttivo, proponendo soluzioni e collaborando attivamente con il committente che cerca un *problem-solver* in questo campo e non un puro esecutore.

Anche i converter, i mediatori e i grossisti tendono a richiedere maggiormente un approccio propositivo al subfornitore, sia pure con intensità differenziata tra le due tipologie (tra i converter e mediatori sono inclusi anche soggetti, in particolare nel tessile, che posseggono direttamente anche competenze produttive). Tra i committenti di natura più industriale, ricercano maggiormente partner propositivi i marchi più noti, che vanno assumendo sempre di più la connotazione di *imprese della moda*, natura diversa da quella dell'azienda manifatturiera, dimensione spesso originaria di queste imprese, soprattutto in Italia.

La tipologia di committenti che invece cerca più frequentemente partner esecutivi, ma in ogni caso con una componente elevata di collaboratività, è quella delle imprese industriali che non posseggono un marchio noto.

### Le tipologie di committenti

La suddivisione per natura dei committenti è, come si è visto, significativa nel definire alcune importanti caratteristiche dei rapporti tra committente e subfornitore.

Nel questionario è stato richiesto alle imprese di indicare le tipologie dei propri committenti, con la possibilità di risposte mul-

tipologie quando più tipologie fossero presenti nel portafoglio committenti.

L'analisi delle risposte mette in luce che le due tipologie di committenti più importanti sono: i marchi con cui opera quasi il 54%, delle imprese di subfornitura, e le altre imprese industriali senza marchio noto, che contano per il 47,1%. Decisamente inferiori sono, invece, le percentuali relative alle collaborazioni con altri soggetti: converter e altri mediatori vengono indicati nell'11,6% dei casi, stilisti e grossisti hanno una quota simile (6,5%), mentre la grande distribuzione conta per solo l'1,9%.

La tipologia di committente influenza anche altre caratteristiche del rapporto di subfornitura. Tra queste il grado di dipendenza del subfornitore, misurato, come già visto in precedenza, dalla quota del fatturato rappresentata dal committente più importante. I subfornitori che operano con gli stilisti sono più dipendenti, il rapporto tende a diventare più esclusivo: per oltre il 55% delle imprese il principale committente rappresenta oltre la metà del fatturato. Esiste comunque anche una quota ampia di imprese (il 43%), plausibilmente gli specialisti di alcune fasi, per i quali il grado di dipendenza è molto basso e i livelli di dipendenza intermedi sono pressochè inesistenti.

Al contrario, tra i subfornitori che operano con il mondo della grande distribuzione e con l'ingrosso, la quota di coloro per i quali oltre la metà del fatturato è realizzata con un solo committente è molto bassa.

Tra i subfornitori delle imprese industriali la differenza è netta tra chi opera con i marchi noti (per il 38% di questi il primo committente supera il 50% del fatturato) e chi opera con le altre imprese (per meno del 20% il primo committente supera il 50% del fatturato).

Se si limita l'analisi ad un comparto omogeneo, quello del vestiario, i dati risultano ancora più netti: nel caso dei subfornitori che operano con gli stilisti la percentuale dei molto dipendenti da un solo committente sale al 67%, mentre nel caso di chi opera con grossisti o grande distribuzione nessuna impresa dichiara di dipendere per oltre il 50% del fatturato dal committente più importante. Sono invece sostanzialmente allineate, con il 36% di imprese che dipendono per oltre la metà del fatturato da un solo committente, le situazioni di coloro che si rapportano ad imprese industriali sia con marchio noto che non.

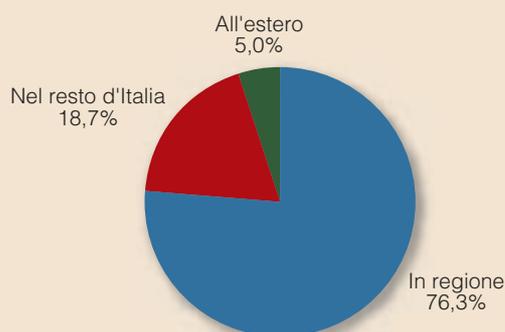
**Tabella 9 - Il peso del committente più importante sul fatturato del subfornitore. Per tipo di committente**

≠	1-25%	26-50%	Oltre 51%	TOTALE
<b>TOTALE</b>				
stilisti	43.2	1.3	55.5	100.0
marchi industriali noti	24.2	38.0	37.8	100.0
altre imprese industriali	45.2	35.2	19.6	100.0
converter e mediatori	50.4	36.0	13.6	100.0
grossisti	38.2	56.2	5.7	100.0
grande distribuzione	30.6	69.4	0.0	100.0
Totale	32.9	35.6	31.5	100.0
<b>SOLO VESTIARIO</b>				
stilisti	30.9	2.1	67.0	100.0
marchi industriali noti	23.9	39.7	36.4	100.0
altre imprese industriali	29.6	34.2	36.2	100.0
converter e mediatori	46.4	53.6	0.0	100.0
grossisti	33.3	66.7	0.0	100.0
grande distribuzione	0.0	100.0	0.0	100.0
Totale	25.5	38.6	35.9	100.0

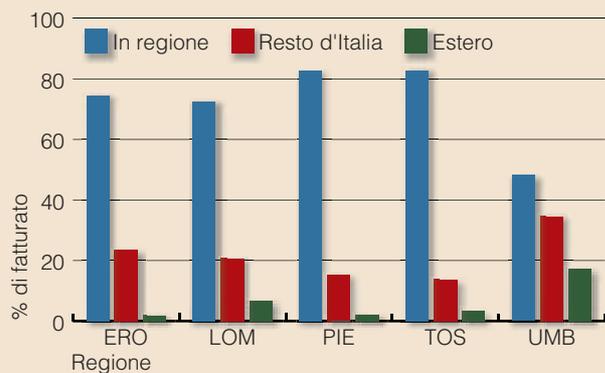


# I MERCATI

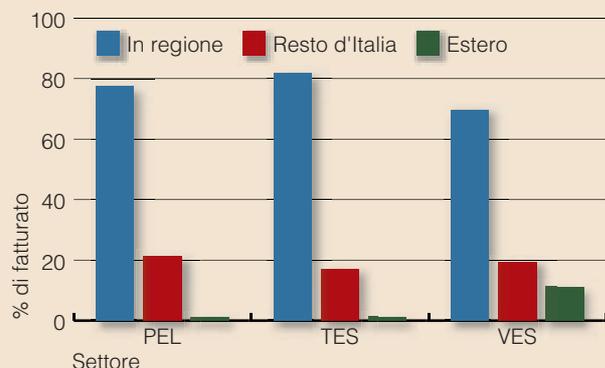
**Graf. 19 - Il fatturato per area geografica**



**Graf. 20 - I mercati di sbocco (fatturato) per regione in cui sono localizzate le imprese**



**Graf. 21 - I mercati di sbocco (fatturato) per settore**



## La geografia dei committenti

I dati sulla geografia dei mercati di sbocco sono probabilmente quelli che nel corso delle sei edizioni del rapporto sono rimasti più stabilmente immutati, rappresentando uno dei punti deboli del sistema della subfornitura della moda, tanto da indurre a dedicare quest'anno uno specifico capitolo al tema della internazionalizzazione.

La localizzazione della committenza è influenzata dalla dimensione delle imprese di subfornitura e dalla loro disponibilità di capacità, mezzi e competenze dedicabili alla ricerca e alla gestione dei contatti con clienti lontani, ma un'influenza importante hanno anche le caratteristiche proprie del modello distrettuale italiano.

I risultati dell'indagine non offrono spazio a dubbi:

- il 76,3% del fatturato delle imprese viene realizzato all'interno della regione;
- le lavorazioni per committenti esteri contribuiscono solo al 5% del fatturato.

Altrettanto rilevante è osservare che questa ripartizione dei ricavi si è mantenuta stabile negli anni a conferma da un lato della solidità dei rapporti instaurati con il territorio e dall'altro del mantenersi dei vincoli che ostacolano un allargamento dei mercati. Le considerazioni che verranno svolte più avanti nella sezione specificamente dedicata alla internazionalizzazione mostrano che questa stabilità (in parte giustificata dalla dinamica poco vivace dei mercati esteri nell'ultimo quinquennio) dipende sia da una stabilità delle quote di fatturato all'estero realizzate dalle singole imprese, sia da una scarsità di nuovi entranti tra le imprese espor-

**Graf. 22 - I mercati di sbocco (fatturato) per dimensione delle imprese**



tatrici. L'Umbria è la regione che manifesta un maggiore orientamento verso la committenza estera, con una quota di fatturato all'estero pari al 17,2% del totale, contro una media del 5%. Si scende poi al 6,7% della Lombardia.

Le percentuali delle altre regioni sono inferiori al 5% e l'Emilia Romagna presenta in assoluto il valore più basso.

Anche i rapporti con committenti di altre regioni non sono particolarmente diffusi, contribuendo a meno di un quinto del fatturato. Anche in questo caso si distingue l'Umbria dove la percentuale sale al 34,6%, quindi quasi il doppio del dato medio. Tra le altre regioni è la Toscana a presentare il valore più basso, che si attesta sul 13,7% del fatturato totale.

La committenza all'interno della regione di appartenenza è decisamente vitale per le imprese di subfornitura piemontesi e toscane in quanto contribuisce a circa l'83% del fatturato. Per contro, l'Umbria si presenta come la regione che ripartisce meglio la sua attività fra le diverse aree geografiche.

Il confronto con i dati del 2006 mette in luce un consistente calo del fatturato estero dell'Emilia Romagna e un deciso rafforzamento del mercato regionale per Piemonte ed Emilia Romagna.

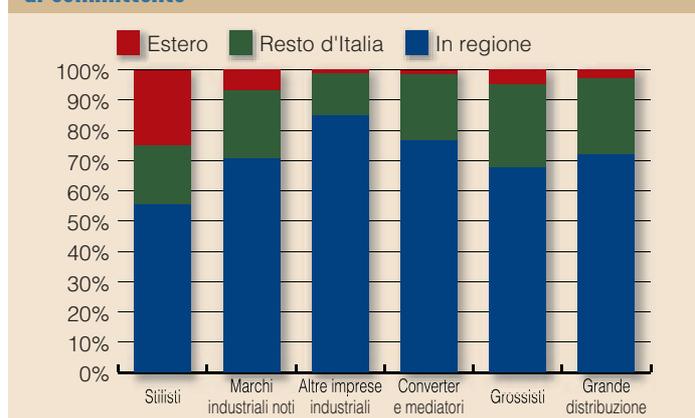
Il settore tessile manifesta il più forte legame con il territorio di appartenenza dove realizza l'82% del fatturato totale. Il settore del vestiario si presenta più svincolato dai legami locali con un fatturato regionale che non raggiunge il 70%. Nei rapporti con i committenti delle altre regioni non si evidenziano differenze significative tra i settori, differenze che sono invece palesi rispetto alla committenza estera, che è assolutamente poco importante per le imprese della pelle e del tessile, mentre contribuisce all'11,2% del fatturato delle imprese del vestiario.

Come detto, la dimensione aziendale influisce sulla geografia dei mercati di sbocco, ma i dati rivelano differenze non così eclatanti come ci si sarebbe potuti attendere. Sul fronte della dipendenza dal mercato locale tra le aziende minori (0-19 addetti) e quelle più grandi (più di 50 dipendenti) esistono solo 15 punti di distacco: per le prime la committenza in ambito regionale contribuisce all'80% del fatturato, per le seconde al 65%. Il territorio della regione di appartenenza costituisce lo zoccolo duro su cui si sviluppa l'attività di subfornitura indipendentemente dalle dimensioni aziendali.

Per contro, l'operatività sui mercati esteri sembrerebbe più influenzata da quanto è grande l'impresa: a fronte del 3,1% della classe con meno di 20 dipendenti, si contrappone il 15,4% delle imprese con più di 50 addetti.

Anche la tipologia dei committenti influenza la geografia dei mercati di sbocco: le imprese che lavorano per conto di stilisti presentano maggiore apertura verso altri territori dove realizzano il 25,1% del fatturato, un valore 5 volte maggiore della media. Anche per queste imprese, in ogni caso, il fatturato regionale conta per il 55,3%, una quota però molto più bassa della media e so-

Graf. 23 - Ripartizione geografica del fatturato per tipo di committente



prattutto molto più bassa di quella realizzata dai subfornitori delle imprese industriali senza marchio noto (l'85%). Per questi ultimi la quota sul mercato locale è talmente elevata da lasciare poco spazio agli altri mercati, sia nelle altre regioni d'Italia (14% del fatturato), sia all'estero che è quasi irrilevante (1,3%).

Dopo lo stilista, il grossista è il committente che genera una maggiore apertura dei mercati. Per i suoi subfornitori il mercato locale rappresenta il 67,7% del totale, le altre regioni il 27,5% e l'estero il 4,8%.

Il mercato italiano diverso dalla regione di appartenenza è importante (25,3% del fatturato) anche per i subfornitori della grande distribuzione.

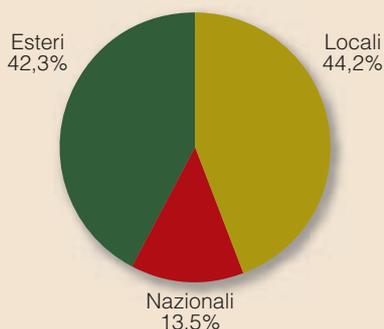
I subfornitori dei marchi industriali noti realizzano sui mercati esteri una quota di fatturato (6,8%) maggiore della media, ma molto inferiore a quella realizzata dai subfornitori degli stilisti.

La spiegazione delle differenze nei diversi profili richiederebbe un consistente supplemento di indagine. È tuttavia plausibile che i subfornitori degli stilisti presentino una forte specializzazione ed una elevata reputazione spendibili su una scala globale, mentre i subfornitori delle imprese industriali (soprattutto di quelle non con marchi noti) basano la loro competitività su fattori in cui la prossimità geografica è determinante (velocità e flessibilità). Il peso dei mercati nazionali, ma non locali, per i subfornitori dei marchi noti è spiegabile con l'attivismo e il maggior grado di organizzazione nella ricerca di fornitori da parte dei committenti, i cui buyer sistematicamente esplorano l'opportunità di individuare nuovi fornitori.

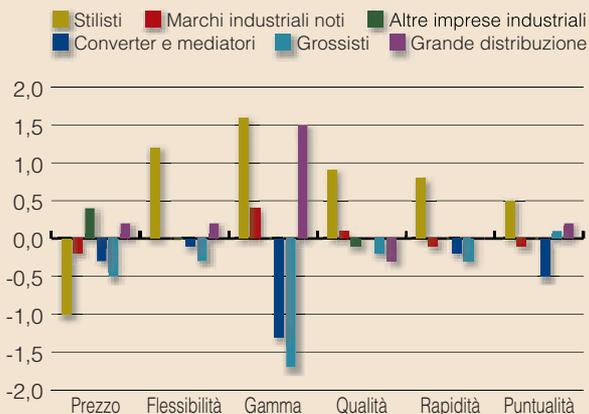
In generale, la forte concentrazione dei committenti sulle tipologie industriali rappresenta vincolo alla espansione sui mercati esteri e un fattore di debolezza riguardo alla capacità delle imprese italiane della subfornitura di inserirsi nei processi di internazionalizzazione. Questo avviene in particolare in mercati, quali quelli dei nuovi membri dell'Unione Europea, dove i principali attori sono la grande distribuzione e i grandi intermediari, grossisti, importatori e buyers.

# La CONCORRENZA

**Graf. 24 - I principali concorrenti delle imprese intervistate**



**Graf. 25 - Principali fattori di competitività per le imprese subfornitrici, per tipo di committente: scostamenti dalla media. Settore del vestiario**



**Tabella 10 - I principali concorrenti delle imprese intervistate, per area geografica e tipologia di committente. Settore Vestiario**

	Locali	Altri Naz.	Esteri	TOTALE
stilisti	13%	22%	65%	100%
marchi industriali noti	24%	19%	58%	100%
altre imprese industriali	54%	7%	39%	100%
converter e mediatori	46%	26%	27%	100%
grossisti	24%	14%	62%	100%
grande distribuzione	22%	39%	39%	100%

## La geografia dei concorrenti

La concorrenza internazionale nei mercati della moda dall'inizio del decennio si è fatta nettamente più intensa in conseguenza sia di alcuni fattori istituzionali che hanno cambiato la struttura del mercato mondiale, sia di fattori di ordine macroeconomico. Tra questi: l'evoluzione fortemente sfavorevole dei tassi di cambio tra il 2002 e la prima metà del 2005 e la progressiva liberalizzazione degli scambi che in due tappe (nel 2002 e nel 2005) ha visto scomparire definitivamente le limitazioni quantitative alle importazioni dai Paesi a basso costo, inclusa la Cina che, grazie all'adesione nel 2001 all'Organizzazione Mondiale del Commercio, ha potuto usufruire delle liberalizzazioni che non l'avrebbero coinvolta se non ne fosse stato membro.

All'interno dell'orizzonte competitivo dei subfornitori il panorama resta però ancora spaccato nettamente in due; e questo tra i concorrenti esteri e quelli italiani, e in particolare quelli locali che restano in posizione maggioritaria secondo proporzioni che nel corso dei sei rapporti dell'Osservatorio dal 2002 ad oggi non si è molto modificato.

In questo quadro la concorrenza estera si avverte per linea indiretta oltre che (anzi probabilmente più che) per linea diretta, come una riduzione complessiva della domanda, cioè attraverso le difficoltà che i committenti italiani soffrono, spiazzati dai loro concorrenti esteri. 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.

Secondo la rilevazione 2007 oltre la metà (il 58%) dei subfornitori percepisce la concorrenza soprattutto proveniente da altre imprese italiane. Il 44% da parte di imprese localizzate all'interno della stessa regione. Solo il 48% quindi identifica come i propri principali concorrenti i subfornitori esteri.

Con diversi accenti (maggiore nel vestiario e minore nella filiera pelle) l'aspetto dicotomico della percezione della concorrenza tra locale e estera non muta sostanzialmente tra i diversi settori.

Indicazioni particolarmente interessanti, e non sempre corrispondenti al senso comune,

si possono ricavare dall'analisi della percezione della concorrenza per tipologia di committente.

I subfornitori dei committenti di maggior prestigio, stilisti e imprese industriali con marchio noto, sono quelli che percepiscono maggiormente la concorrenza estera, giudicata la più preoccupante rispettivamente dal 65% e dal 58% delle imprese. Questi subfornitori sono anche quelli che danno meno rilevanza alla concorrenza locale (regionale): rispettivamente il 13% e il 24%.

I committenti in questo caso sono dei players internazionali, in grado di selezionare i subfornitori in diversi Paesi e che quindi possono mettere facilmente in concorrenza il subfornitore italiano con quello croato, egiziano o rumeno, che in molti casi sono perfettamente in grado di soddisfare i livelli qualitativi e gestionali del servizio richiesti da questi committenti.

La concorrenza estera è invece poco percepita dai subfornitori della grande distribuzione, anche in questo caso i dati sembrano smentire il senso comune. Una plausibile spiegazione di questo fenomeno è che queste risposte misurano la attuale ed effettiva percezione della concorrenza. I subfornitori della grande distribuzione hanno ormai in larga parte abbandonato le produzioni standardizzate e su lotti ampi, su cui la concorrenza estera è imbattibile, per specializzarsi sulla fornitura di prodotti che coprono le fasce più alte dell'offerta della grande distribuzione o che sono caratterizzati da una forte componente di servizio, riassortimenti rapidi, piccoli lotti ecc. I subfornitori che operano con la grande distribuzione sono quelli che percepiscono maggiormente la concorrenza di imprese italiane di subfornitura collocate in altre regioni, in perfetta coerenza con i dati sulla geografia dei committenti che per questa tipologia vede una quota elevata dei committenti collocata in regioni italiane diverse da quella di localizzazione del subfornitore.

### Le opinioni dei subfornitori sui fattori di competitività

È ormai acquisito dalle indagini degli anni scorsi che nell'opinione dei subfornitori il prezzo ha stabilmente ceduto il posto a qualità, puntualità e rapidità.

Alle imprese del campione è stato chiesto di esprimere un voto da 1 a 10 riguardo all'importanza specifica per l'azienda di sei fattori di competitività: la flessibilità produttiva, la gamma di servizi offerti, il prezzo/tariffa di lavorazione, la puntualità nelle consegne, la qualità delle lavorazioni, la rapidità di evasione degli ordini.

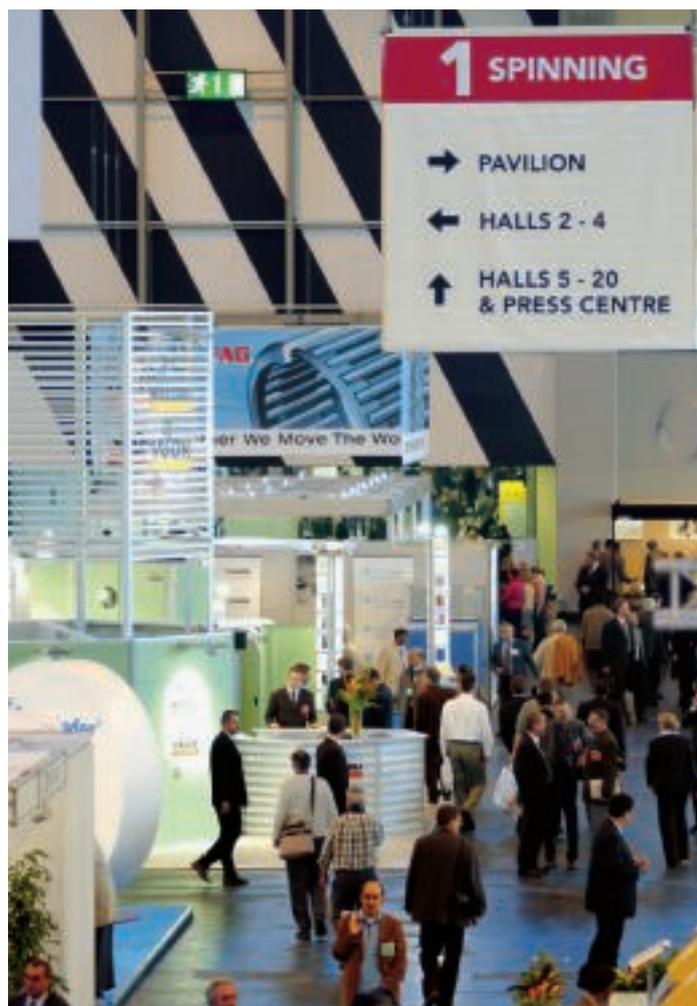
Per rendere più evidenti le differenze tra le opinioni si è calcolato lo scostamento dalla media generale delle risposte dei subfornitori che servono le diverse tipologie di committente. L'analisi è stata realizzata sia per l'insieme delle imprese del campione che per le sole imprese del vestiario. I risultati nei due casi sono stati molto simili.

Per i subfornitori degli stilisti il prezzo viene giudicato meno im-

portante della media, mentre la gamma dei servizi offerti e la flessibilità sono giudicate molto più importanti che dalla media dei rispondenti. La qualità riceve i voti massimi da pressoché tutti i rispondenti, diventando un fattore che differenzia poco tra le imprese. In tema di qualità un'analisi più dettagliata richiederebbe un approfondimento in merito a cosa i diversi subfornitori intendano per qualità, sotto il profilo sia del livello che dei criteri di valutazione.

I subfornitori di marchi industriali noti si distinguono soprattutto per una maggiore importanza attribuita all'ampiezza della gamma dei servizi offerti. Questo fattore distingue in modo più netto da un lato i subfornitori di grossisti e converter, per i quali è molto meno rilevante che per la media, e dall'altro quelli della grande distribuzione per i quali è invece molto più importante che per la media dei rispondenti.

Più in generale si può dire che, con l'eccezione dei pochi aspetti specifici che sono stati qui sopra messi in evidenza, vi è una forte omogeneità di opinioni, in particolare per quanto riguarda la prevalente importanza attribuita a puntualità, qualità e rapidità.



# LA MODA e l'internazionalizzazione: un'introduzione

Il decennio in corso ha visto una rapida apertura dei mercati internazionali dei prodotti della moda, più rapida di quanto sia accaduto per la maggior parte dei settori industriali. Il più importante dei fattori che hanno contribuito a questa particolare rapidità è certamente stata la fine dell'accordo ATC di limitazione delle importazioni dei prodotti tessili e dell'abbigliamento nei Paesi avanzati definitivamente venuto meno il primo gennaio 2005, che da un lato ha sottoposto ad una più aspra pressione delle concorrenze sui mercati europei, spingendo alla ricerca di nuovi sbocchi, e dall'altro ha ampliato di molto le opportunità di internazionalizzazione produttiva.

A ciò si è aggiunto lo sviluppo accelerato, più che la semplice apertura, di nuovi mercati in Paesi dove l'accresciuto potere d'acquisto di ampie fasce della popolazione ha generato opportunità per le imprese italiane, sia di grande che di piccola dimensione. Il caso più eclatante è stato quello della Russia.

Le principali conseguenze per i processi di internazionalizzazione sono:

- il moltiplicarsi delle opzioni a disposizione delle imprese, e quindi una maggiore difficoltà nella selezione delle opportunità, sia per quel che riguarda le politiche di approvvigionamento, sia per la scelta dei mercati di sbocco;
- l'emergere di Paesi del tutto nuovi nel panorama delle attività internazionali delle imprese, di non facile approccio anche per quelle imprese già presenti sui mercati internazionali in Paesi tradizionali (soprattutto all'interno dell'UE);
- un maggiore rischio per le imprese meno attrezzate e di minori dimensioni di perdere terreno e quote di mercato a favore di quelle più attrezzate e pronte a cogliere le nuove opportunità offerte dall'apertura dei mercati internazionali.

Per l'industria della moda e il sistema della subfornitura entrambi i versanti dell'internazionalizzazione, l'espansione sui mercati di sbocco e l'estensione delle reti di approvvigionamento, hanno una notevole importanza nel determinare il futuro delle imprese italiane, richiedono strumentazioni e iniziative

differenti e possono avere protagonisti diversi. In particolare per le imprese di subfornitura evolute vi è una maggiore probabilità di essere coinvolte in percorsi di ampliamento delle reti di approvvigionamento (subfornitura di secondo livello), mentre le imprese con marchio e che operano sul mercato finale possono essere interessate ad entrambe le forme, ma con una prevalenza dei percorsi di penetrazione commerciale.

Si deve inoltre tenere conto che, se nel lungo termine entrambe le forme possono generare vantaggi per il territorio in cui le imprese distrettuali sono collocate, gli effetti di breve termine possono essere diversi: aumento dell'attività e dell'occupazione per le politiche di penetrazione commerciale, riduzione dell'occupazione per quelle di estensione delle reti di approvvigionamento.

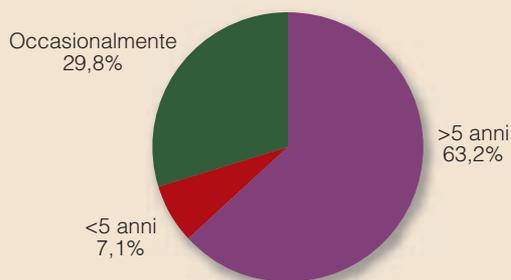
È comunemente riconosciuto che la piccola dimensione, caratteristica che accomuna la maggior parte delle imprese di subfornitura, rappresenta un vincolo alle capacità di internazionalizzazione. Sarebbe tuttavia errato trarne la conclusione che i percorsi di internazionalizzazione siano riservati alle grandi imprese. Al contrario, la penetrazione sui mercati esteri o l'accesso a nuove fonti di approvvigionamento rappresenta un'importante opportunità di crescita per le imprese.

In particolare, per un subfornitore che già organizza una rete di subfornitori di secondo livello su scala locale o nazionale, l'accesso a fonti di approvvigionamento a basso costo in altri Paesi non è solo l'occasione di offrire una gamma più ampia di prodotti e servizi ai suoi committenti, ma richiede l'evoluzione verso formule organizzative molto più complesse e può avere l'effetto collaterale di acquisire nuovi committenti all'estero, inclusi i Paesi in cui si approvvigiona.

I vincoli principali per le Pmi della moda riguardano:

- l'esistenza di routines operative regolate sui rapporti di filiera (clienti/fornitori) molto legati al territorio d'appartenenza dell'impresa;

**Graf. 26 - Distribuzione delle imprese esportatrici della subfornitura per anni di presenza sui mercati**



- la scarsa disponibilità ad impegnare le risorse organizzative e manageriali, tipicamente già sottodimensionate e saturate dalla gestione quotidiana, nello sviluppo di processi di internazionalizzazione di esito incerto e di lungo termine;

- la scala elevata degli investimenti richiesti dal processo di internazionalizzazione, in relazione alla dimensione del fatturato. A ciò nella moda si aggiunge un ulteriore elemento di freno, derivante da due fattori caratteristici di questo settore: l'elevato rischio che caratterizza i nuovi progetti, mediamente maggiore che nella media dell'industria, e l'orizzonte temporale piuttosto breve che viene usualmente preso in considerazione nel valutare il successo di un investimento sulla base del suo rendimento (tipicamente fra tre e cinque stagioni).

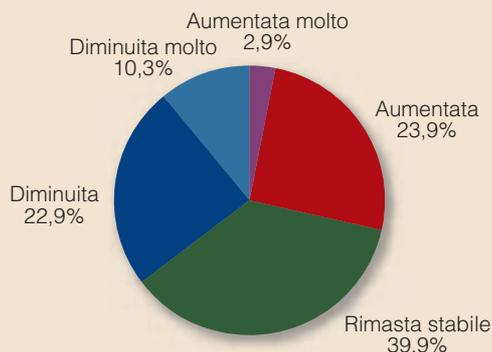
Questi due elementi fanno sì che, per una Pmi della moda, un progetto di penetrazione commerciale presenti anche una elevata imprevedibilità dei risultati nell'arco dei pochi anni in cui si misura il rendimento. Quando poi, come nel caso della penetrazione di un nuovo mercato, gli investimenti richiesti sono non recuperabili (come nel caso di spese di comunicazione e promozione, ricerca di location, allestimento dei punti vendita, ecc.) il rischio può diventare troppo elevato.

Formule in grado di ridurre il rischio finanziario del progetto di penetrazione commerciale o di costituzione di una presenza diretta sul nuovo mercato, ad esempio attraverso la suddivisione del rischio stesso tra più soggetti, potrebbero quindi favorire un maggior attivismo delle Pmi.

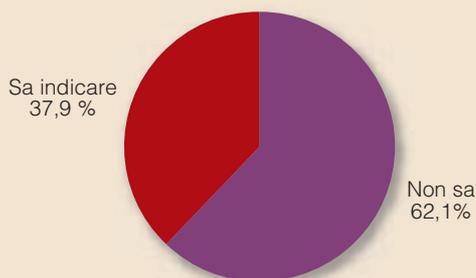
### La presenza internazionale delle imprese di subfornitura

I risultati della rilevazione presentano un settore della subfornitura ancora largamente assente dai mercati internazionali. Solo il 5% del fatturato delle imprese è realizzato con committenti esteri e solo l'11% delle imprese dichiara di utilizzare già subfornitori di secondo livello localizzati all'estero.

**Graf. 27 - Importanza delle commesse all'estero sul fatturato delle imprese. Dinamica negli ultimi 5 anni**



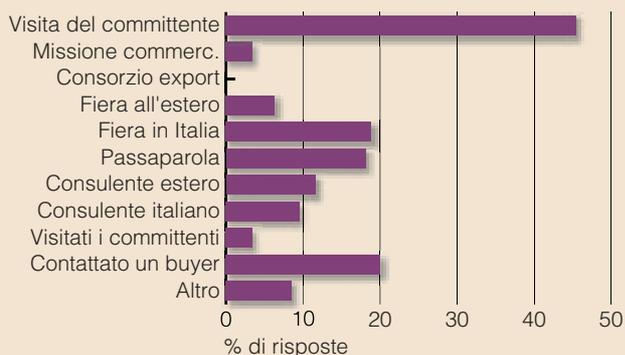
**Graf. 28 - L'attenzione al mercato globale: i subfornitori sanno quanti dei loro prodotti sono venduti all'estero dai loro committenti?**



**Graf. 29 - Le posizioni verso l'internazionalizzazioni produttiva**



**Graf. 30 - Come si entra in contatto con i committenti esteri**



**Graf. 31 - Gli strumenti di supporto richiesti dalle imprese**



Tuttavia la maggior parte delle imprese (il 63%) che esporta il servizio di subfornitura lo fa però stabilmente da oltre cinque anni, dimostrando di avere consolidato una esperienza ed una attitudine a trattare con committenti esteri.

Un altro 7% ha un rapporto stabile con i mercati esteri, ma vi opera da meno di cinque anni; si tratta di un numero sorprendentemente basso, segnale di una scarsità di nuovi entranti sui mercati esteri. Il restante 30% ha invece un rapporto saltuario e non consolidato con i mercati esteri, segnale di una posizione debole e passiva nei confronti dei committenti non italiani.

Il fatto che solo 1/4 delle imprese risponda che la quota dell'estero sul fatturato è aumentata negli ultimi cinque anni e che 1/3 delle imprese affermi che è diminuita non è necessariamente un segnale di debolezza strutturale. Se il mercato interno si è mostrato in questo periodo debole, non meno difficili sono state le condizioni sui mercati esteri e non solo per le imprese di subfornitura. La combinazione di aumento della concorrenza e di recessione macroeconomica sui mercati più facilmente accessibili dall'Italia (l'Unione Europea in primo luogo) ha contribuito, congiuntamente, a deprimere le opportunità di espansione all'estero negli ultimi cinque anni.

La ripresa generale dei mercati esteri a partire dalla seconda parte del 2006, testimoniata anche dalla ripresa dell'export della moda italiana, plausibilmente favorirà una ripresa della quota di fatturato realizzata all'estero.

A sviluppare le opportunità di vendita all'estero gioverebbe una maggiore attitudine ad esplorare le connessioni anche indirette con i mercati internazionali. Il 62% delle imprese dichiara di non sapere se i prodotti (capi o tessuti) su cui ha effettuato lavorazioni vengono venduti dai loro committenti in Italia o all'estero, a maggior ragione, di conoscerne la destinazione sui mercati esteri.

Le opinioni espresse dalle imprese spingono a pensare che, se ci sarà un incremento della presenza sui mercati esteri, questo non sarà rapido. Tra le imprese che non sono ancora presenti sui mercati esteri solo l'11% indica tra i programmi futuri quello di avviare un processo di internazionalizzazione.

Tra quelle già presenti sui mercati esteri meno della metà (43%) pensa di ampliare la propria presenza all'estero, o entrando in nuovi mercati (18%) o rafforzandosi su quelli su cui sono già presenti (25%). Vi è anche il 6% circa che deluso dall'esperienza dichiara di voler ridurre la propria presenza sui mercati esteri.

È invece un elemento di preoccupazione la perdurante scarsa attitudine delle imprese di subfornitura a vedere i mercati internazionali come fonte di opportunità dal lato della internazionalizzazione produttiva e a sviluppare un proprio ruolo come coordinatori di reti internazionali di subfornitura.

Il 68% delle imprese interpellate ritiene infatti che questa opportunità non rappresenti una prospettiva interessante.

Quasi il 20% delle imprese dichiara invece che sta cominciando ad affrontare questa prospettiva, o perché sta cercando

subfornitori di secondo livello, o sta pensando di cercarli, o ha ricevuto inviti ad internazionalizzarsi dai committenti che vedono in questa scelta la possibilità di ottenere servizi migliori.

### Come si va all'estero

Tra le attività più tradizionalmente sostenute dai programmi di sviluppo della internazionalizzazione è la partecipazione alle fiere specializzate nei vari mercati internazionali e a missioni all'estero. L'efficacia per le imprese della subfornitura di questi canali di contatto con potenziali committenti resta tuttavia molto bassa. Le fiere all'estero e le missioni commerciali sono infatti state indicate dalle imprese esportatrici agli ultimi posti tra i canali attraverso i quali hanno effettivamente ottenuto delle commesse, segnalati solo rispettivamente dal 6,3% e dal 3,4% delle imprese. Questi dati non forniscono una risposta al quesito se lo strumento delle fiere all'estero sia sottoutilizzato, e quindi richieda ulteriore supporto, o se sia di scarsa utilità. Il sistema fieristico internazionale dedicato alla subfornitura della moda è in realtà molto debole e le manifestazioni stentano a sopravvivere ed a trovare un proprio autonomo spazio.

Più in generale, l'importanza dello strumento delle fiere all'estero, nella moda come in altri settori, è un tema dibattuto. La selezione delle fiere a cui partecipare richiede una valutazione attenta e competente, non necessariamente l'obiettivo di entrare in uno specifico Paese si ottiene più facilmente partecipando ad una fiera che in quel Paese si svolge.

Se vi è molto spazio, più che in passato, per politiche mirate all'accompagnamento ad una efficace partecipazione a poche e selezionate fiere, è minore l'efficacia del supporto logistico a costi ridotti alle manifestazioni.

Il canale più importante (è indicato dal 45% delle imprese) resta quello passivo del contatto che nasce su iniziativa del committente che visita il subfornitore, seguito da quello più attivo della visita del subfornitori presso i buying offices italiani dei committenti esteri (20% delle imprese).

Altri canali importanti sono le fiere italiane (18,8% delle imprese) e il passaparola tra i committenti (18,1%).

Un altro strumento di cui spesso si parla e' quello dei consorzi all'export, quasi mai menzionato pero' dai subfornitori intervistati e forse più utile per le imprese con marchio proprio.

### I servizi all'internazionalizzazione richiesti dalle imprese

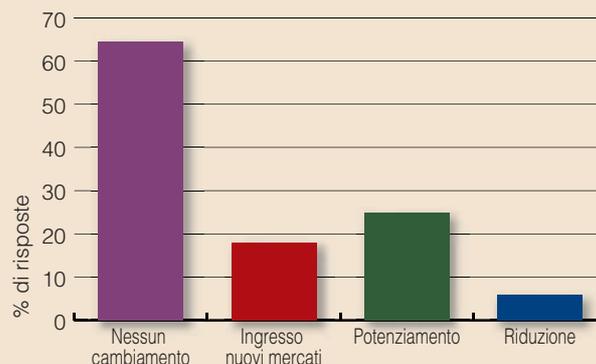
Le imprese intervistate esprimono interesse per un'ampia gamma di servizi, tra i quali i più richiesti sono quelli genericamente informativi, di promozione, quali creazione di marchi, campagne di comunicazione sul Made in Italy ecc., e la organizzazione di fiere e missioni all'estero.

Si tratta per la maggior parte di servizi che sono stati oggetto già in passato di molte iniziative pubbliche e camerali, con alcuni successi.

Graf. 32 - Le tendenze per le imprese non ancora presenti sui mercati esteri



Graf. 33 - Le tendenze per le imprese già presenti sui mercati esteri

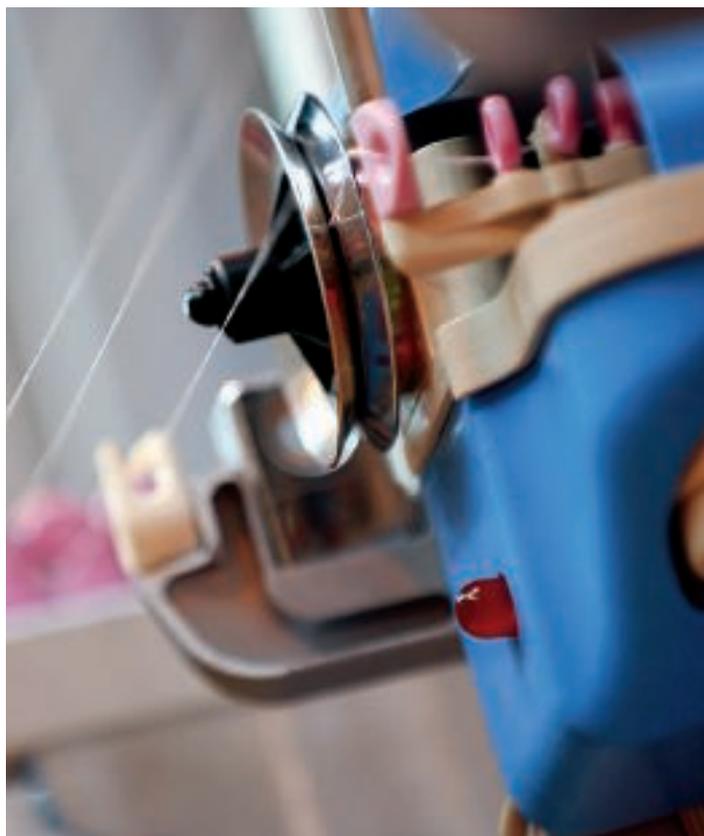


Più interessante è analizzare i servizi che, tra quelli citati nel questionario, hanno ricevuto il minor gradimento: si tratta della formazione, dei servizi informatici per la gestione delle attività all'estero, dell'assistenza legale e dei consorzi all'export.

Le ragioni del mancato interesse per questi servizi sono probabilmente diversi: per averne sperimentato la scarsa funzionalità, come nel caso dei consorzi all'export, o per la loro natura più sofisticata e la cui rilevanza si coglie solo dopo che si è effettivamente avviata una attività all'estero, come per il caso dei servizi legali ed informatici.

Da questi dati si può trarre che, poiché il settore della subfornitura della moda si trova ancora in una fase molto arretrata ed iniziale dei processi di internazionalizzazione, i servizi più richiesti sono quelli che riguardano l'esplorazione dei nuovi mercati, più che quelli che consentono un rafforzamento delle posizioni già acquisite.

# Appendici al RAPPORTO



## Localizzazione e dimensioni del settore

Nelle regioni aderenti al Comitato Network Subfornitura è localizzato oltre il 50% delle unità locali complessive (in subfornitura e in conto proprio) dell'industria italiana della moda. Nelle società di persone si arriva quasi al 60% del totale nazionale.

Toscana, Lombardia ed Emilia Romagna hanno 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.

Nel complesso le regioni del Network Subfornitura hanno un peso sull'industria nazionale della moda maggiore di quello che le stesse regioni hanno sull'insieme dell'industria manifatturiera. In particolare la Toscana presenta una elevata specializzazione nel settore della moda

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%.

La popolazione di riferimento dell'indagine è quella delle piccole e medie imprese. Si consideri che  $\frac{1}{3}$  delle imprese italiane di

**Tabella 11 - Le imprese manifatturiere e della moda nelle regioni del Network Subfornitura. Per forma giuridica. Percentuali sul totale Italia. Dicembre 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	8%	9%	11%	10%	10%	7%	9%	9%
FRIULI-V.GIULIA	2%	1%	2%	1%	2%	0%	2%	1%
LOMBARDIA	15%	15%	22%	19%	27%	22%	19%	17%
PIEMONTE	8%	4%	9%	5%	7%	4%	8%	4%
TOSCANA	9%	19%	9%	20%	9%	20%	9%	20%
UMBRIA	2%	2%	2%	3%	1%	2%	2%	2%
<b>Regioni aderenti al Network Subfornitura</b>	<b>43%</b>	<b>50%</b>	<b>55%</b>	<b>57%</b>	<b>56%</b>	<b>55%</b>	<b>49%</b>	<b>52%</b>
<b>Totale Italia</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazione su dati Movimprese

subfornitura della moda ha meno di 10 addetti e circa  $\frac{3}{4}$  meno di 20. Tre quarti delle imprese oggetto dell'indagine ha meno di 20 addetti e oltre  $\frac{1}{3}$  meno di 10. Oltre i 50 addetti si trova circa il 5% delle imprese.

### Le esportazioni

Nel 2006 il 61% dell'export dell'industria italiana della moda proveniva dalle regioni aderenti al Network Subfornitura, una quota stabile rispetto al 2004 e al 2003. Il settore con la maggiore concentrazione nelle regioni del Network è il tessile (78%), seguito dall'abbigliamento (62%) e dalla filiera pelle (43%). La Lombardia conta per il 37% dell'export italiano di tessile e per  $\frac{1}{4}$  di quello dell'abbigliamento. Nella filiera pelle il maggior esportatore è la Toscana (25% dell'export italiano)

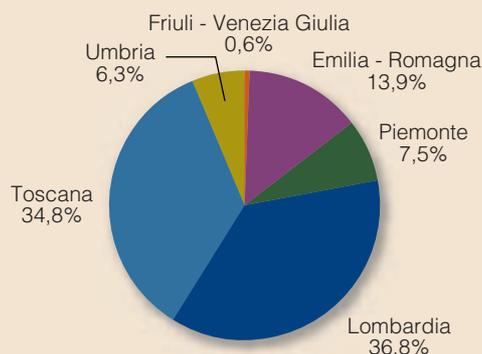
Nel corso del 2006 le esportazioni hanno registrato una generale ripresa. A parte il caso del Friuli dove i volumi di export sono molto ridotti, le performance migliori sono state realizzate dall'Emilia (quasi + 10% in complesso e + 12% sia nell'abbigliamento che nella filiera pelle). Anche per le imprese lombarde l'export è cresciuto (+6,7%) più della media nazionale. La crescita è invece stata inferiore alla media in Toscana (+3%) e Umbria (+1,3%). In Piemonte la crescita è stata nulla.

### La congiuntura dell'industria italiana della moda nel 2006

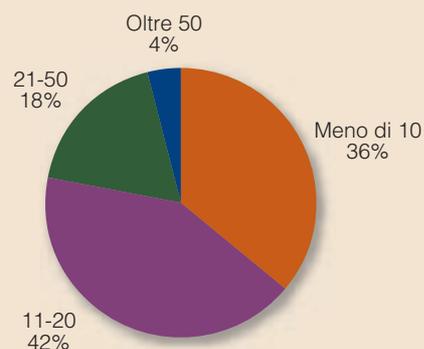
Dopo quattro anni di calo, il 2006 è l'anno di ripresa del fatturato per l'industria italiana della moda. In particolare la ripresa nell'ultimo trimestre del 2006 ha superato le aspettative. I due trimestri conclusivi del 2006 hanno impresso alla congiuntura una forte accelerazione.

Ne hanno particolarmente beneficiato i settori a valle (9% nel terzo e +17% nel quarto trimestre): abbigliamento, calzature e soprattutto la pelletteria e accessori in pelle. Per i settori a monte, invece, più che di accelerazione si deve parlare di stabilizzazione (+5% nel terzo e +7% nel quarto), soprattutto nel tessile in cui il fenomeno più importante è stato il consolidamento del-

**Graf. 34 - Distribuzione territoriale delle imprese di subfornitura. Stima sulla base dei dati del Censimento 2001**



**Graf. 35 - Distribuzione delle imprese di subfornitura per dimensione. Stima sulla base dei dati del Censimento 2001**



**Tabella 12 - Esportazioni del settore moda delle regioni del Network e in Italia**

Export	2004			2006		
	Valori in mln di Euro			Valori in mln di Euro		
Territorio	Tessili	Abbigliamento	Pelle, calzature	Tessili	Abbigliamento	Pelle, calzature
Piemonte	2 073	765	259	2 087	772	237
Lombardia	5 108	2 965	1 199	5 315	3 253	1 329
Friuli-Venezia Giulia	158	22	30	160	41	51
Emilia Romagna	936	2 064	632	959	2 318	712
Toscana	2 531	1 361	3 163	2 440	1 449	3 378
Umbria	171	164	64	172	160	74
<b>Regioni aderenti al Network Subfornitura</b>	<b>10 977</b>	<b>7 341</b>	<b>5 348</b>	<b>11 133</b>	<b>7 994</b>	<b>5 782</b>
<b>Totale Italia</b>	<b>14 036</b>	<b>12 125</b>	<b>12 696</b>	<b>14 275</b>	<b>12 908</b>	<b>13 472</b>

Fonte: ISTAT

**Tabella 13 - Esportazioni del settore moda nelle regioni del Network e in Italia: variazioni % 2006/2005**

Export	variazioni %			
	Tessili	Abbigliamento	Pelle, calzature	Totale Moda
Piemonte	0.7%	0.9%	-8.5%	0.0%
Lombardia	4.1%	9.7%	10.8%	6.7%
Friuli-Venezia Giulia	1.4%	89.1%	71.3%	20.5%
Emilia Romagna	2.5%	12.3%	12.7%	9.8%
Toscana	-3.6%	6.5%	6.8%	3.0%
Umbria	0.2%	-2.7%	14.8%	1.3%
<b>Regioni aderenti al Network Subfornitura</b>	<b>1.4%</b>	<b>8.9%</b>	<b>8.1%</b>	<b>5.3%</b>
<b>Totale Italia</b>	<b>1.7%</b>	<b>6.5%</b>	<b>6.1%</b>	<b>4.6%</b>

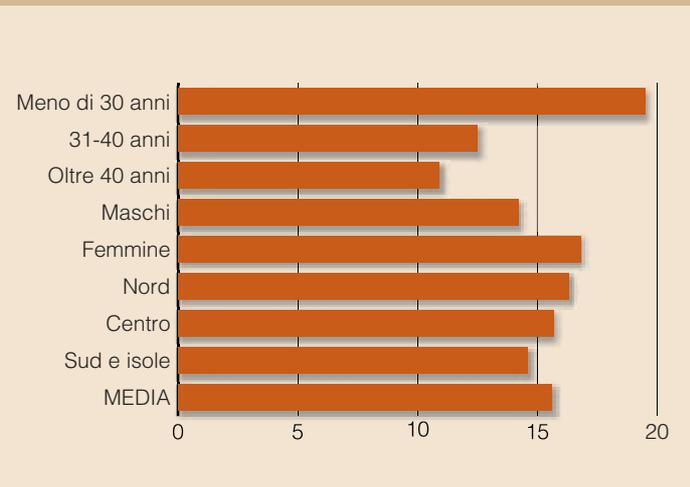
Fonte: ISTAT

**Tabella 14 - Esportazioni del settore moda nelle regioni del Network e in Italia: ripartizione % 2006**

Export	ripartizione%		
	Tessili	Abbigliamento	Pelle, calzature
Piemonte	14.6%	6.0%	1.8%
Lombardia	37.2%	25.2%	9.9%
Friuli-Venezia Giulia	1.1%	0.3%	0.4%
Emilia Romagna	6.7%	18.0%	5.3%
Toscana	17.1%	11.2%	25.1%
Umbria	1.2%	1.2%	0.5%
<b>Regioni aderenti al Network Subfornitura</b>	<b>78.0%</b>	<b>61.9%</b>	<b>42.9%</b>
<b>Totale Italia</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: ISTAT

**Graf. 36 - Intenzioni di spesa, indagine di maggio 2007. Saldo in punti percentuali tra le intenzioni di aumento e diminuzione della spesa in prodotti della moda nella prossima stagione.**



Fonte: Osservatorio Hermes Lab sulle intenzioni di spesa nella moda



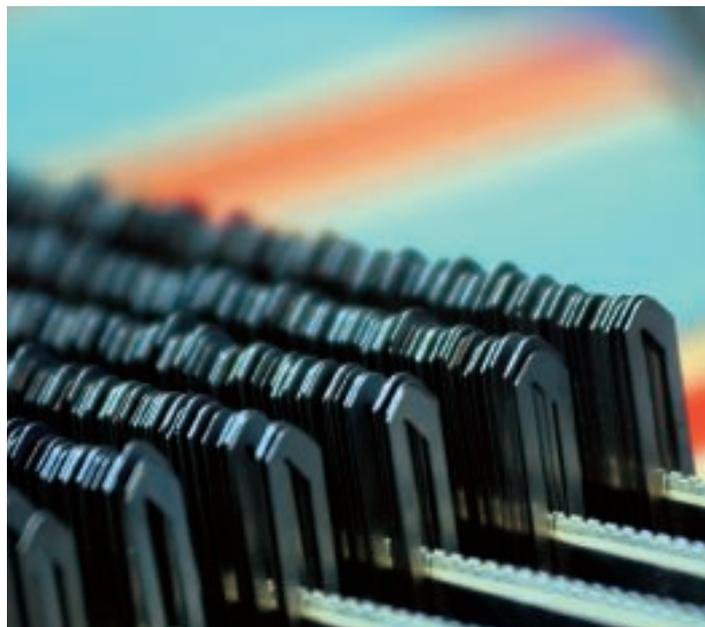
le posizioni dopo la lunga fase di discesa ininterrotta, iniziata si può dire nel 2000. Al confronto con la brillante chiusura d'anno, i risultati del primo trimestre del 2007, pur positivi, mostrano un tono minore: +4,5% per il fatturato dei settori a monte, che erano cresciuti meno alla fine dello scorso anno e +2,3% per quelli a valle.

Si tratta in ogni caso del quinto trimestre positivo consecutivo per i settori a monte ed il sesto per quelli a valle.

La fase congiunturale favorevole ha determinato anche un rimbalzo della produzione, in crescita da tre trimestri sia nei comparti a monte che in quelli a valle. L'evoluzione dei dati di produzione non è però di immediata interpretazione, soprattutto per i comparti a valle, dove permane un calo significativo nelle calzature, mentre la forte crescita dell'abbigliamento avviata ad inizio 2006 riporta il settore ai livelli di produzione di inizio 2004, a livelli cioè precedenti alla crisi del 2005 e alla liberalizzazione delle importazioni, determinatasi appunto ad inizio 2005 con l'abolizione dell'accordo ATC sul commercio internazionale di prodotti tessili e abbigliamento.

Un fattore chiave per l'evoluzione della congiuntura nel 2007 è il grado di tenuta dei consumi, che nella seconda parte del 2006 sono stati protagonisti della accelerazione della crescita. La fiducia dei consumatori italiani è rimasta, nei primi 5 mesi del 2007, su valori vicini ai massimi degli ultimi 5 anni. I dati più recenti tuttavia mostrano una variabilità elevata delle opinioni sulla situazione corrente dell'economia e delle aspettative a breve termine sul ciclo economico: improntate alla prudenza le intenzioni di spesa per il futuro; in aumento la propensione al risparmio.

L'Osservatorio Hermes Lab sulle intenzioni di spesa nei prodotti della moda fornisce indicazioni moderatamente rassicuranti sulla dinamica dei consumi. L'indagine, svolta a metà maggio pres-



so un campione rappresentativo della popolazione italiana, mostra che poco più del 22% dei consumatori ha intenzione di aumentare la spesa in prodotti della moda nella seconda metà dell'anno, e meno del 7% pensa di ridurli, con un saldo quindi a favore degli aumenti pari a 15,6 punti percentuali. La differenza a favore dell'aumento di spesa è più elevata tra le giovani generazioni (meno di 30 anni) e tra le donne. Non vi sono invece significative differenze rispetto alle aree del Paese, pur con una situazione leggermente migliore nel Nord Italia.

Nell'insieme dei Paesi dell'area dell'Euro continua a migliorare la fiducia dei consumatori, con un aumento dell'ottimismo sulle prospettive a breve termine dell'economia. In miglioramento anche il clima di fiducia negli USA, con i consumatori che mostrano un nuovo ottimismo sulla situazione corrente; più caute le aspettative a breve termine.

Le due principali incognite per l'industria della moda nella seconda parte del 2007 restano l'andamento del cambio dell'Euro contro il Dollaro (che si muove ancora in senso sfavorevole alle importazioni, tornando ai livelli del cambio Lira-Dollaro del 1992) e la tenuta dei consumi interni. Il primo dei due fattori agisce su un aspetto storicamente molto sensibile per l'industria italiana della moda. Una sensibilità, tuttavia, che potrebbe essersi attenuata dopo la fase di aggiustamento strutturale dei difficili anni 2002-2005 in cui le imprese, a prezzo di una forte selezione, hanno imparato a convivere con il super Euro. Per il 2007 lo scenario più probabile vede un indebolimento della congiuntura internazionale, che provocherà una crescita dell'export inferiore al 2006 e una tenuta della domanda interna, almeno fino alla metà dell'anno, che permetterà al fatturato dell'industria della moda di crescere (+2,9%), ma più lentamente che nel 2006.

**Tabella 15 - La congiuntura nell'industria italiana della moda. Variazioni % sullo stesso periodo dell'anno precedente**

	Fatturato		Produzione	
	Monte	Valle	Monte	Valle
2005-tr1	-11.0%	-5.7%	-5.4%	-11.7%
2005-tr2	-5.4%	-9.8%	-3.4%	-10.2%
2005-tr3	-5.0%	-1.7%	-1.7%	-12.3%
2005-tr4	-2.8%	0.8%	-1.0%	-7.9%
2006-tr1	7.1%	2.1%	-1.5%	-6.4%
2006-tr2	3.3%	7.7%	-1.7%	-4.1%
2006-tr3	5.5%	9.1%	0.0%	5.5%
2006-tr4	6.8%	16.7%	3.2%	13.9%
2007-tr1	4.5%	2.3%	3.5%	12.1%

Monte = Tessile + Pelle; Valle = Abbigliamento + Accessori in pelle + Calzature

Fonte: elaborazioni sui dati ISTAT

**Tabella 16 - L'industria italiana della moda in cifre (tessile, vestiario, pelle, pelletteria, calzature)**

	2005	2006	2007
			(previsioni)
<b>Fatturato totale delle imprese (mln €)</b>	63.754	67.580	69.539
<b>Variazione %</b>	-3.5%	+6.0%	+2.9%
<b>Export (mln €)</b>	38.856	40.655	42.165
<b>Variazione %</b>	-0.5%	+4.6%	+3.7%
<b>Import (mln €)</b>	21.848	24.649	27.114
<b>Variazione</b>	+6.2%	+12.8%	+10.0%
<b>Saldo con l'estero (mln €)</b>	17.008	16.006	15.051
<b>Produzione realizzata in Italia (var. %)</b>	-7.5%	+0.9%	
<b>Quota dell'Italia su export mondiale</b>	6.9%		
<b>Occupazione (migliaia)</b>	851.000		
<b>Numero di imprese attive</b>	99.900	97.400	

Fonte: Hermes Lab srl



# Il piano di CAMPIONAMENTO

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

**Tabella A - TESSILE**

Classi di n.addetti	6-9	10-19	20-49	50-99
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

**Tabella B - VESTIARIO**

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

**Tabella C - PELLE-CALZATURE**

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

**Tabella D - TOTALE SETTORI**

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

Per l'indagine 2007 sono stati elaborati i questionari di 296 imprese. Il disegno di campionamento è di tipo stratificato non proporzionale. Le dimensioni di stratificazione sono state: il macrosetto 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 riferimento è quella delle imprese che operano con una rilevante quota di fatturato in subfornitura e che contano dai 6 a 99 addetti, localizzate nelle regioni Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Umbria. Rispetto alle precedenti edizioni dell'Osservatorio, l'indagine 2007 non è stata effettuata in Veneto.

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).

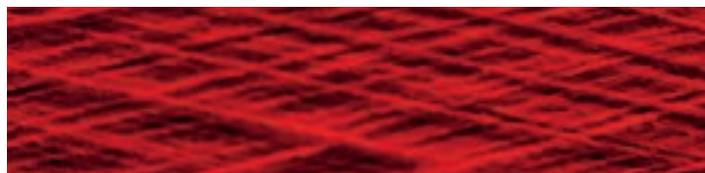
Poiché il campione è di tipo non proporzionale, i dati di ciascuna cella del piano di campionamento sono stati opportunamente riponderati in fase di elaborazione delle stime con i pesi della popolazione statistica di riferimento.

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, 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.



# dove **gravita l'informazione**

La nuova comunicazione BtoB si evolve costantemente ed è sempre più rivolta alla fornitura di servizi indispensabili per i clienti: Reed Business Information è in prima linea in tale evoluzione.

In campo editoriale, Reed Business Information assicura contenuti editoriali approfonditi, con competenza tecnica ed economica nei differenti settori verticali, avvalendosi di professionalità specialistiche e di alto livello.

Con gli Eventi, i Prodotti Web e i Servizi Online, Reed Business Information è all'avanguardia nell'offerta di soluzioni innovative, sempre aggiornate, in grado di collegare efficacemente il mondo della domanda e dell'offerta, assicurando in ogni settore le competenze adeguate per poter prendere le decisioni migliori e dotarsi dei migliori strumenti per comunicare al proprio target.

**Editoria BtoB**

**Eventi**

**Prodotti e Servizi Online**

**Formazione**

## 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. 6

**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), Luciana Lazzaroni - Tel. 0281830233 (luciana.lazzaroni@reedbusiness.it), Silvia Lusetti - Tel. 0281830246 (silvia.lusetti@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 2007

Italia: sped. ordinaria 70,00 - sped. contrassegno 74,00

Esteri: sped. ordinaria 105,00 - sped. prioritaria Europa 125,00 - sped. prioritaria Africa, America, Asia 177,00 - sped. prioritaria Oceania 208,00

Fascicolo singolo: 9,00 Euro - Fascicolo arretrato 18,00 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



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



TESTATA ISCRITTA ALLA  
UNIONE STAMPA PERIODICA ITALIANA  
TIRATURA DEL PRESENTE NUMERO 7000

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, Rivista del Vetro, Glass in Italian Style

# COMITATO NETWORK SUBFORNITURA

## **Comitato Network Subfornitura**

via E. Oldofredi, 23 - 20124 Milano  
Tel. ++39 02 66809890  
Web site: [www.subfor.net](http://www.subfor.net) - [www.subfor.camcom.it](http://www.subfor.camcom.it)  
E-mail: [comitato@subfor.camcom.it](mailto: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](http://www.unioncamere.it)  
E-mail: [politiche.settore@unioncamere.it](mailto: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](http://www.tos.camcom.it)  
E-mail: [studi@tos.camcom.it](mailto: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](http://www.umbria.camcom.it)  
E-mail: [staff@umbria.camcom.it](mailto:staff@umbria.camcom.it)

### **ConCentro - Area Subfornitura**

C.so Vittorio Emanuele II, 56- 33170 Pordenone  
Tel. ++39 0434 381693 - Fax ++39 0434 381637  
Web site: [www.subcontract.fvg.it](http://www.subcontract.fvg.it)  
E-mail: [db\\_info@subcontract.camcom.it](mailto: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](http://www.pie.camcom.it)  
e-mail: [l.belforte@pie.camcom.it](mailto:l.belforte@pie.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.unioncamerelombardia.it](http://www.unioncamerelombardia.it)  
E.mail: [board@lom.camcom.it](mailto:board@lom.camcom.it)

### **Unione Regionale delle Camere di Commercio dell'Emilia Romagna**

viale Aldo Moro, 62 - 40127 Bologna  
Tel. ++39 051 6377032 - Fax ++39 051 6377050  
Web site: [www.rer.camcom.it](http://www.rer.camcom.it)  
E-mail: [gianna.padovani@rer.camcom.it](mailto:gianna.padovani@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](http://www.bas.camcom.it)  
E-mail: [unioncamerebas@tiscali.it](mailto: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](http://www.cna.it) - E-mail: [cna@cna.it](mailto:cna@cna.it)

### **UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE**

Viale Fulvio Testi, 128  
Cinisello Balsamo 20092 Milano  
Tel. ++39 02 262 551  
Fax ++39 02 26 255 214/349  
Web site: [www.ucimu.it](http://www.ucimu.it) - E-mail: [ucimu@ucimu.it](mailto:ucimu@ucimu.it)