



OSSERVATORIO SUBFORNITURA

2008

Allegato redazionale a Tecnologie Tessili n. 5/6 - Settembre/Ottobre 2008

 **SUBFOR** net
comitato network subfornitura

pubblicato da
 **TECNOLOGIE
TESSILI**

speciale fashion

Marketing e Comunicazione 2008

- > **La gestione e fidelizzazione dei clienti migliori (clienti VIP) nel settore del lusso**
18-19 novembre 2008
- > **Comunicazione on e off line per i beni di lusso**
26-27 novembre 2008

Con la partecipazione esclusiva di

Alfredo Finelli, *Human Resources Retail and Supply Chain Manager, Ferragamo*

Paolo Perfetto, *Direttore Stile e Sviluppo Prodotto, Morellato & Sector*

Katia Bassi, *Vice Direttore Generale, Inter Brand (ex licensing manager Ferrari)*

Claudia Martino, *Marketing Manager di Sigma Gi*



Modulo di richiesta informazioni

> telefono: 02 81830.631
> fax: 02 81830.411
> informazioni: Laura Zorzi

DESIDERO RICEVERE
MAGGIORI INFORMAZIONI SU:

TM99

- La gestione e fidelizzazione dei clienti migliori (clienti VIP) nel settore del lusso**
18-19 novembre 2008

TM100

- Comunicazione on e off line per i beni di lusso**
26-27 novembre 2008

Dati personali	Nome			
	Cognome			
	Funzione			
	Tel.		Fax.	
	e-mail			
Dati dell'azienda	Società			
	Settore attività		n. dipendenti	
	Indirizzo			
	Città	Cap	Prov.	

Informativa art. 13, d. lgs. 196/2003: I dati saranno trattati, con modalità anche informatiche e senza particolari criteri di elaborazione, da Reed Business Information S.p.A., titolare del trattamento - Viale Richard 1/A, 20143 Milano (MI), per evadere la richiesta di preiscrizione e di informazioni e svolgere le attività a ciò connesse. Inoltre, previo consenso, i dati potranno essere trattati per fini di invio di informazioni commerciali, anche via e-mail e fax, su altri servizi o prodotti del titolare. Le categorie di soggetti incaricati del trattamento dei dati per le finalità suddette sono gli addetti all'elaborazione dati e sistemi informativi, al marketing e alle vendite ed assistenza clienti, al call center, alla gestione amministrativa e contabile. Ai sensi dell'art. 7, d. lgs. 196/2003 si possono esercitare i relativi diritti fra aggiornare o cancellare i dati od opporsi al loro trattamento per motivi legittimi o per fini di invio di materiale pubblicitario o di comunicazione interattiva, rivolgendosi al titolare al succitato indirizzo o all'e-mail jessica.malvaglia@reedbusiness.it, presso cui è disponibile elenco aggiornato dei responsabili del trattamento.
Consenso per l'invio di e-mail pubblicitarie: sì no Consenso per l'invio di fax pubblicitari: sì no

ORGANIZZATO DA

LRA
Learning Resources Associates

media
E Y E
Il network per il marketing e la comunicazione

AdV
Strategie comunicazione

Pubblicità
ITALIA

mimesi
Il tuo mondo in tempo reale



I Soci del Comitato Network Subfornitura

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

(*) soci fondatori

Sommario

Presentazione	pag. 2
Il campione	pag. 3
Sintesi dei risultati	pag. 4
La congiuntura	pag. 6
Produzione e ordini nelle imprese di subfornitura	pag. 6
L'andamento delle tariffe di lavorazione	pag. 7
L'organizzazione della produzione	pag. 9
L'incidenza delle attività di subfornitura sui ricavi delle imprese	pag. 9
Rapporti di filiera: il governo dei subfornitori di secondo livello	pag. 9
Il ruolo dei subfornitori nel rapporto con i committenti	pag. 13
I mercati	pag. 16
La geografia	pag. 16
La tipologia	pag. 17
La concorrenza	pag. 18
La geografia dei concorrenti	pag. 18
Fattori di competitività e investimenti	pag. 19
FOCUS: le politiche per le risorse umane	pag. 20
Introduzione	pag. 20
Politiche aziendali per il personale	pag. 20
Aree strategiche e interventi sulle risorse umane	pag. 20
Modalità e problematiche delle assunzioni	pag. 22
Obiettivi aziendali raggiunti e programmi per il prossimo futuro	pag. 23
Esigenze di formazione e supporti utili	pag. 23
Appendici al rapporto	pag. 24
Il piano di campionamento	pag. 28

Osservatorio Subfornitura 2008 - Sistema moda
 Lo studio è stato realizzato da Hermes Lab s.r.l.

Presentazione

La subfornitura della moda: un anno DIFFICILE



L'Osservatorio del Comitato Network Subfornitura registra un clima congiunturale nettamente peggiorato rispetto a quello ottimistico che era il tratto dominante del rapporto dello scorso anno, ma registra la continua evoluzione della struttura e dei comportamenti delle imprese della subfornitura.

Come nelle edizioni precedenti, l'Osservatorio affronta alcuni nodi strutturali che influenzano in misura rilevante le prospettive delle imprese. Quest'anno il tema è quello della gestione delle risorse umane che accompagnano le strategie che le imprese mettono in atto per fronteggiare i cambiamenti in corso nei mercati. E' un tema cruciale per il futuro del settore. Le migliori strategie di risposta e riposizionamento all'evoluzione del mercato non sono praticabili in assenza di una corretta evoluzione delle competenze che le imprese possono mettere in campo.

Il rapporto è stato realizzato da Hermes Lab srl, che ha messo a punto la metodologia e gli strumenti di rilevazione, ha effettuato l'elaborazione dei dati e curato la redazione dei testi del rapporto. La rilevazione è stata curata dai soci del Comitato, direttamente o in collaborazione con le Camere di Commercio a cui essi fanno riferimento in ambito regionale. Un ringraziamento particolarmente sentito va ai responsabili delle imprese che, anche in un momento difficile come questo, hanno risposto all'iniziativa con spirito di collaborazione, dedicando tempo e attenzione alla compilazione del questionario.

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

<http://www.subfor.net>

L'Osservatorio registra il cambiamento di clima congiunturale, svoltato verso il pessimismo. E affronta un tema cruciale per il futuro del settore, quello delle politiche delle imprese per le risorse umane.

IL CAMPIONE

Oggetto dell'Osservatorio sono le piccole e medie imprese del sistema moda che operano principalmente per conto terzi. Il sistema moda è definito come l'insieme dei settori tessile, abbigliamento, pelle e calzature, e più precisamente:

- nel comparto tessile le attività correlate alla trasformazione delle fibre, alle diverse filature e tessiture (cotone, lana, ecc.), alla tessitura a maglia e ortogonale, a tutte le fasi preparatorie, intermedie e di finissaggio;
- nel comparto vestiario le varie fasi - dallo stilismo al controllo di qualità, passando per il taglio e la cucitura - afferenti ai diversi settori dell'abbigliamento intimo ed esterno;
- nel comparto pelle e calzature le attività della concia, delle calzature e degli accessori in pelle.

La popolazione di riferimento ha un numero di addetti compreso tra 1 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 235. Le stime sono relative ad una popolazione di circa 10mila imprese.



Sintesi dei risultati

Negli ultimi mesi del 2007, con il materializzarsi dell'inversione del ciclo macroeconomico, anche l'industria della moda ha registrato una brusca frenata, introducendo un 2008 difficile. In particolare, l'ulteriore rivalutazione dell'Euro sul Dollaro e la conseguente perdita di competitività non sono estranee alla frenata, per quanto l'attenzione debba ricadere soprattutto sulla debolezza della domanda e dei consumi. La generale inversione in senso negativo del ciclo economico e della congiuntura per l'industria della moda ha coinvolto anche il sistema della subfornitura. A giugno quasi la metà delle imprese ha registrato una diminuzione dell'attività produttiva rispetto al 2007. Se nel 2007 la fase positiva aveva premiato più le imprese medie (20-49 addetti) e grandi (50-99 addetti) che le piccole (1-19 addetti), il peggioramento della congiuntura nel 2008 ha interessato tutte le imprese indipendentemente dalla dimensione. In Piemonte ed Emilia-Romagna oltre il 60% delle imprese registra cali sia della produzione che degli ordini, il numero delle imprese che hanno aumentato la produzione è limitatissimo, e nessuna delle imprese rispondenti ha registrato un incremento di ordini.

All'estremo opposto si colloca l'Umbria in cui il peggioramento è stato contenuto, grazie anche ad uno zoccolo duro rappresentato da oltre il 60% di imprese che dichiarano stabilità sia nella produzione che nella raccolta ordini.

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.

Il fenomeno risulta più diffuso nella filiera pelle e nell'abbigliamento.

Per il tessile è invece una modalità meno frequente. La soglia dimensionale oltre la quale il ricorso alla subfornitura di secondo livello diventa più frequente è quella della classe 20-49 addetti. 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/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 committente servizi che vanno al di là della semplice esecuzione del compito affidato rappresenta un fattore di competitività di crescente importanza.

Nell'indagine di quest'anno oltre il 60% 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 56% nel 2007, il 54% nel 2006, il 50% nel 2005 e il 37% nel 2004.

La geografia dei mercati di sbocco resta uno dei maggiori punti di debolezza delle imprese della subfornitura. L'Osservatorio non può che confermare anche nel 2008 alcuni dati che sono tra i più stabili tra quelli raccolti. Si tratta della distribuzione del fatturato per mercato di sbocco: tre quarti del fatturato delle imprese continua ad essere realizzato all'interno della regione in cui l'impresa è localizzata; le altre regioni italiane contano per circa un quinto del fatturato; le lavorazioni per committenti esteri contribuiscono solo per il 4% del fatturato.

Un segnale confortante viene invece dalla stabilità del numero dei committenti. Il timore espresso nella precedente edizione del rapporto che la difficile situazione della congiuntura e la concor-



renza internazionale potessero sottrarre una significativa quota di committenti (che vengono meno non per problemi di competitività del subfornitore, ma per quelli del committente stesso) sembrerebbe non materializzarsi, almeno secondo i dati raccolti dall'Osservatorio di quest'anno.

La metà delle imprese dichiara infatti che il numero dei committenti resta stabile da tre anni e l'altra metà si distribuisce equamente tra chi ha aumentato e chi ha diminuito il numero dei committenti.

È ormai acquisito dalle indagini degli anni scorsi che nell'opinione dei subfornitori il prezzo ha stabilmente ceduto il posto a fattori quali qualità, puntualità e rapidità. Non che il prezzo sia diventato irrilevante, è tuttavia diffusa tra i subfornitori la convinzione che ogni battaglia sul prezzo è persa in partenza. La rinuncia a competere su questo terreno con i fornitori dei Paesi emergenti potrebbe fornire una spiegazione anche della percezione della concorrenza come prevalentemente locale di cui si è detto in precedenza.

L'Osservatorio Subfornitura Moda ha dato conto in questi anni dei grandi cambiamenti che hanno investito e stanno investendo il settore. In questo quadro le politiche per le risorse umane vengono generalmente considerate un fattore chiave nel raggiungimento degli obiettivi delle politiche e strategie di risposta delle imprese.

L'Osservatorio dunque dedica quest'anno il focus a questo tema, dopo aver affrontato negli scorsi anni quelli dell'internazionalizzazione, del cambio generazionale, del ruolo delle politiche di finanziamento, della informatizzazione delle imprese.

La produzione è l'area su cui si è concentrata la maggior parte degli interventi sul personale, al secondo posto tra le aree in cui si sono effettuati interventi si trova un servizio di supporto generale quale quello dell'amministrazione e finanza, segue la qualità, più distanziati logistica, acquisti, modellismo e marketing.

Il 41% delle imprese del campione ha effettuato assunzioni di personale nell'ultimo triennio.

Si tratta di una quota importante tenendo conto del fatto che negli ultimi tre anni il settore ha attraversato prima una fase particolarmente difficile, e solo tra la metà del 2006 e la fine del 2007 la congiuntura si è evoluta in senso positivo.

Le imprese hanno incontrato particolari difficoltà nel reperire operai specializzati e qualificati: le difficoltà hanno riguardato oltre un quarto delle imprese che hanno assunto. Per le restanti figure professionali considerate nell'indagine le difficoltà sono state molto più ridotte e di dimensione del tutto fisiologica.

Le imprese di subfornitura della moda confermano di guardare al futuro con preoccupazione.

Le previsioni di assunzione di nuovo personale per i prossimi 2-3 anni sono infatti orientate ad una estrema prudenza.

Le aree aziendali in cui si prevede di assumere sono sostanzialmente le stesse in cui si è assunto negli ultimi anni. Si prevedono quindi assunzioni principalmente nelle attività di produzione e nelle funzioni inerenti alla qualità; staccate vengono menzionate da poche imprese le aree della logistica, amministrazione e finanza, modellismo e marketing.

I fabbisogni formativi indicati dalle imprese sono ovviamente strettamente correlati con le politiche del personale sopra descritte. L'area in cui si manifestano principalmente esigenze di formazione è quindi quella della produzione. La formula largamente preferita dalle imprese è quella della formazione interna alle imprese.

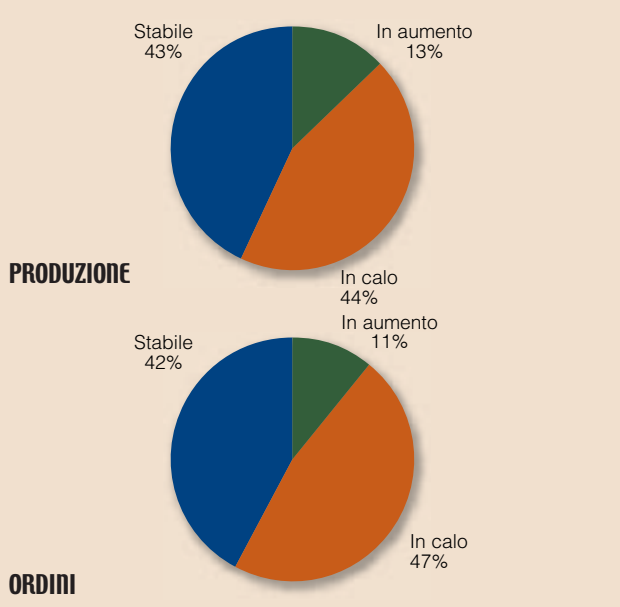


La CONGIUNTURA

Produzione e ordini nelle imprese di subfornitura

Nel 2008 la generale inversione in senso negativo del ciclo economico e della congiuntura per l'industria della moda (si veda l'appendice al rapporto) ha coinvolto anche il sistema della subfornitura.

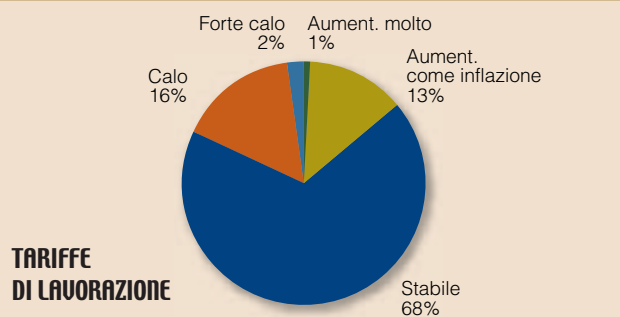
Graf.1 - Andamento della produzione e degli ordini.
% di imprese che registrano cali, stabilità o crescita.
Giugno 2008



A metà anno quasi la metà (44%) delle imprese ha registrato una diminuzione dell'attività produttiva rispetto al 2007 e solo il 13% delle imprese ha segnalato una crescita. 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 peggioramento è però tale da non risentirne, almeno nell'ordine di grandezza delle possibili distorsioni: nel 2007 la percentuale delle imprese che registrava incrementi di attività era il 30% e nel 2006 era il 23%. Si è in sostanza tornati ai livelli del 2005 (15% di imprese con aumenti di produzione) che fu il peggior anno dal 2000. Le attese per la seconda parte dell'anno, misurate dalla situazione degli ordini a giugno, sono di un'ulteriore contrazione: il 47% delle imprese ha visto diminuire gli ordini e solo l'11% li ha aumentati. Questi dati indicano un calo rispetto al 2006, quando la quota di imprese in crescita era il 20% ed anche rispetto al 2005 (13%). Se nel 2007 la fase positiva aveva premiato più le imprese medie (20-49 addetti) e grandi (50-99 addetti) che le piccole (1-19 addetti), il peggioramento della congiuntura nel 2008 ha interessato tutte le imprese indipendentemente dalla dimensione, sia per i dati di produzione a consuntivo che per quelli degli ordini. La percentuale di imprese con produzione in calo (46%) è la stessa per le piccole e le grandi imprese. Le imprese medie registrano una percentuale inferiore di casi di calo di produzione (34%, una percentuale simile quella registrata nel 2007) e gran numero di imprese che dichiarano una situazione stabile (48%). Anche per le medie imprese, in ogni caso, la riduzione del numero dei casi di aumento della produzione è molto netto.

Le prospettive per la seconda parte dell'anno rispecchiano la situa-

Graf.2 - Andamento delle tariffe di lavorazione.
% di imprese che registrano cali, stabilità o aumenti.
Giugno 2008





zione dei consuntivi per tutte le dimensioni di impresa, con una accentuazione negativa per le piccole imprese, tra le quali una quota di coloro che dichiarano stabilità nei consuntivi di produzione hanno registrato cali negli ordini. Differenze più consistenti si rilevano tra le regioni, sia nei consuntivi di produzione che per la situazione della raccolta ordini. Rispetto al 2007 la riduzione del numero di imprese con produzione in crescita e l'aumento di quelle che registrano cali è ovviamente generalizzato, ma con importanti differenze nella dimensione della variazione. In Piemonte ed Emilia-Romagna (che nel rapporto di quest'anno sono considerate insieme per ragioni di numerosità campionaria) oltre il 60% delle imprese registra cali sia della produzione che degli ordini, il numero delle imprese che hanno aumentato la produzione è limitatissimo, e nessuna delle imprese rispondenti ha registrato un incremento di ordini. Per il Piemonte l'andamento peggiore della media risente della elevata specializzazione tessile della regione e conferma un quadro di debolezza strutturale che già si era evidenziato nel 2007. L'Emilia manifesta una maggiore sensibilità all'andamento congiunturale: era stata tra le regioni più dinamiche nel 2007, è tra le peggiori nel 2008. All'estremo opposto si colloca l'Umbria in cui il peggioramento è stato contenuto, grazie anche ad uno zoccolo duro rappresentato da oltre il 60% di imprese che dichiarano stabilità sia nella produzione che nella raccolta ordini. La Toscana e la Lombardia sono le regioni con il campione più stabile e quindi consentono un più attendibile confronto con gli anni precedenti. L'andamento dell'attività nelle due regioni è stato simile: nel 2007 le imprese che registravano incrementi di produzione erano il 25% in Lombardia e il 30% in Toscana, nel 2008 sono diminuite rispettivamente al 15% e al 12%. Viceversa, quelle che registravano cali erano il 28% in Lombardia e il 26% in Toscana, sono diventate il 44% in entrambe le regioni. Lo stesso parallelismo si manifesta per quanto riguarda gli ordini: la Lombardia vede diminuire le imprese in crescita dal 23% del 2007 al 9% e la Toscana dal 29% al 15%; le imprese con cali di ordini erano il 27% in Lombardia e nel 2008 sono il 44%, erano il 25% in Toscana e nel 2008 sono il 48%

Tabella 1 - Andamento degli ordini, della produzione e delle tariffe di lavorazione, % di imprese per dimensione di impresa. Giugno 2008

n. di addetti	1-19	20-49	50-99
ordini			
aumento	12%	11%	16%
stabilità	39%	54%	38%
calo	49%	35%	46%
TOTALE	100%	100%	100%
produzione			
aumento	11%	18%	16%
stabilità	43%	48%	38%
calo	46%	34%	46%
TOTALE	100%	100%	100%
tariffe di lavorazione			
aument.molto	1%	3%	0%
aument.come inflazione	7%	30%	19%
stabili	71%	57%	77%
calo	18%	10%	0%
forte calo	3%	0%	4%
TOTALE	100%	100%	100%

Tabella 2 - Andamento degli ordini, della produzione e delle tariffe di lavorazione, % di imprese per settore. Giugno 2008

settore	filiera pelle	tessile	vestiario
ordini			
aumento	19%	10%	10%
stabilità	42%	40%	44%
calo	39%	50%	46%
TOTALE	100%	100%	100%
produzione			
aumento	13%	14%	12%
stabilità	48%	37%	49%
calo	39%	49%	39%
TOTALE	100%	100%	100%
tariffe di lavorazione			
aument.molto	3%	1%	0%
aument.come inflazione	10%	19%	7%
stabili	68%	68%	69%
calo	16%	11%	21%
forte calo	3%	1%	3%
TOTALE	100%	100%	100%

Sotto il profilo settoriale si mantiene più difficile della media la condizione del tessile, che anche nel 2008 è il settore con la più alta percentuale di imprese che dichiarano cali di produzione (erano il 31% nel 2007, sono il 49% nel 2008). Nei settori della pelle e calzature e dell'abbigliamento la percentuale di imprese che registrano cali di produzione è più bassa (39% in entrambi i settori), in ogni caso si tratta di un significativo salto rispetto al 2007 quando erano il 22% per la filiera pelle e il 26% per l'abbigliamento. La situa-

zione degli ordini continua ad essere negativa per il settore tessile, la metà delle imprese ha visto ridursi la raccolta degli ordini. Anche per l'abbigliamento l'andamento degli ordini a giugno è stato peggiore rispetto ai consuntivi di produzione, avvicinando molto il clima congiunturale a quello cupo del tessile. Il settore della pelle e delle calzature sembra invece registrare già un miglioramento. Quasi un'impresa su cinque ha aumentato gli ordini, in ogni caso è notevole la differenza rispetto alla situazione del 2007 quanto un'impresa su tre aveva migliorato la raccolta ordini rispetto all'anno precedente. Il numero delle imprese con calo di ordini resta invece lo stesso (39%) di quello che ha registrato cali di produzione.

L'andamento delle tariffe di lavorazione

Malgrado la difficile situazione congiunturale le tariffe di lavorazione si sono mantenute stabili per il 69% delle imprese, perdendo in ogni caso potere d'acquisto a causa dell'inflazione. Inoltre il saldo tra le imprese che le hanno aumentate e quelle che le hanno diminuite vede prevalere i cali (18% delle imprese) sugli aumenti (14% delle imprese). Si deve anche osservare che pochissime imprese (1%) dichiarano di averle aumentate più dell'inflazione e solo il 13% di avere realizzato aumenti in linea con l'inflazione. La dinamica delle tariffe di lavorazione ha in effetti seguito, senza forti scostamenti, quella generale dei prezzi dei prodotti della moda. Se prendiamo a riferimento dell'inflazione i prezzi al consumo (l'indicatore che plausibilmente le imprese rispondenti all'indagine hanno tenuto in considerazione), tra giugno 2007 e giugno 2008 l'incremento dei prezzi è stato del 3,8%. L'indice dei prezzi dei prodotti industriali tessili ed abbigliamento (prodotti in Italia) è cresciuto nello stesso periodo (il dato più recente disponibile al momento della redazione



ne del rapporto si riferisce al mese di maggio) solo dell'1,8% e nella filiera pelle si è registrato un calo dello 0,5%. Un andamento quindi simile a quello di sostanziale stabilità delle tariffe messo in luce dall'indagine. Si consideri in ogni caso che un simile andamento rappresenta una significativa riduzione del prezzo relativo dei prodotti della moda rispetto agli altri prodotti industriali. L'indice medio dei prezzi alla produzione dei beni industriali è infatti cresciuto tra maggio 2007 e maggio 2008 del 7,5%.

La capacità di mantenere il valore reale delle tariffe di lavorazione presenta, come ci si può attendere, differenze nelle imprese di diversa dimensione. Nelle imprese piccole (1-19 dipendenti) una impresa su cinque ha diminuito le tariffe, e solo l'8% è riuscito almeno a mantenerle in linea con l'inflazione; tra le medie imprese (20-49) le hanno diminuite il 10% delle imprese, mentre una impresa su tre le ha almeno mantenute in linea con l'inflazione. Infine tra le grandi (50-99) solo il 4% delle imprese le ha diminuite, una su cinque le ha mantenute almeno in linea con l'inflazione. Il settore tessile, malgrado le difficoltà congiunturali che hanno determinato la contrazione della produzione, è quello in cui le tariffe hanno tenuto meglio. Le tariffe sono andate peggio nell'abbigliamento dove un'impresa su quattro le ha diminuite e solo il 7% è riuscito a mantenerle almeno in linea con l'inflazione. La filiera pelle si trova in una situazione intermedia tra quelle degli altri due settori. Circa un'impresa su cinque le ha ridotte, il 13% le ha almeno mantenute a livello dell'inflazione.

Sotto il profilo territoriale, le imprese lombarde sono riuscite più di quelle delle altre regioni ad aumentare le tariffe, lo hanno fatto il 28% delle imprese, contro il 18% delle imprese umbre e il 7% di quelle delle altre regioni (Toscana, Piemonte, Emilia Romagna). Specularmente queste ultime regioni presentano il maggior numero di imprese che hanno subito tagli delle tariffe (20% delle imprese in Toscana, 23% la media di Piemonte ed Emilia Romagna). In Umbria, invece, solo il 9% delle imprese ha diminuito le tariffe.

Tabella 3 - Andamento degli ordini, della produzione e delle tariffe di lavorazione, % di imprese per regione. Giugno 2008

regione	Lombardia	Toscana	Umbria	altre (*)
ordini				
aumento	9%	15%	16%	0%
stabilità	47%	37%	61%	37%
calo	44%	48%	23%	63%
TOTALE	100%	100%	100%	100%
produzione				
aumento	15%	12%	21%	6%
stabilità	41%	44%	63%	33%
calo	44%	44%	16%	61%
TOTALE	100%	100%	100%	100%
tariffe di lavorazione				
aument.molto	2%	1%	0%	0%
aument.come inflazione	26%	6%	18%	7%
stabili	57%	73%	73%	70%
calo	12%	17%	9%	23%
forte calo	3%	3%	0%	0%
TOTALE	100%	100%	100%	100%

(*)Emilia-Romagna e Piemonte

L'organizzazione della PRODUZIONE

L'incidenza delle attività di subfornitura sui ricavi delle imprese

Il numero di imprese che combina l'attività di subfornitura con una significativa attività in conto proprio è molto ridotta; in generale i due mondi, quello del conto terzi e del conto proprio, tendono ad essere mutuamente esclusivi. Il 79% delle imprese che hanno partecipato all'Osservatorio risultano essere di pura subfornitura. L'elevata quota di imprese che svolgono esclusivamente attività in conto terzi è rimasta sostanzialmente costante nei sei anni in cui l'Osservatorio ha effettuato la rilevazione.

Per un ulteriore 11% l'attività in conto terzi rappresenta oltre il 90% del fatturato e quella in conto proprio è un evento di portata limitatissima. Per un altro 6% l'attività di subfornitura resta in ogni caso prioritaria e solo per il 4% una prevalente attività in conto proprio è affiancata da una attività secondaria di subfornitura. Si ricorda che dal campione sono invece escluse quelle imprese che svolgono in subfornitura solo una quota marginale (meno del 25%) del fatturato.

Rapporti di filiera: il governo dei subfornitori di secondo livello

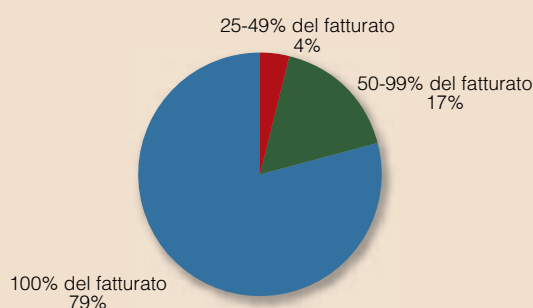
Fin dalle prime edizioni dell'Osservatorio si è messo in luce come le imprese della subfornitura non sono semplicemente terminali finali dei committenti, ma che, a loro volta, sono punti di coordinamento di piccole o estese reti di subfornitura di secondo livello.

Il ricorso alla subfornitura di secondo livello è una pratica molto diffusa che l'Osservatorio ha rilevato essere adottata da circa la metà delle imprese subfornitrici. Una percentuale di imprese subfornitrici che oscilla di anno in anno tra il 45% e il 55% (in relazione alle modifiche del campione e alla copertura regionale) fa a sua volta ricorso a laboratori esterni.

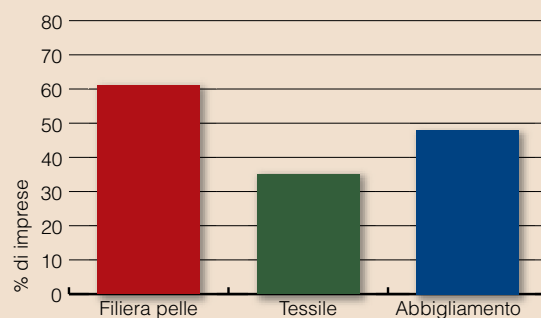
Il fenomeno risulta più diffuso nella filiera pelle dove supera il 60% dei casi e nell'abbigliamento dove si arriva quasi al 50% dei casi. Per il tessile è invece una modalità meno frequente che viene praticata dal 35% delle imprese.

La soglia dimensionale oltre la quale il ricorso alla subfornitura di

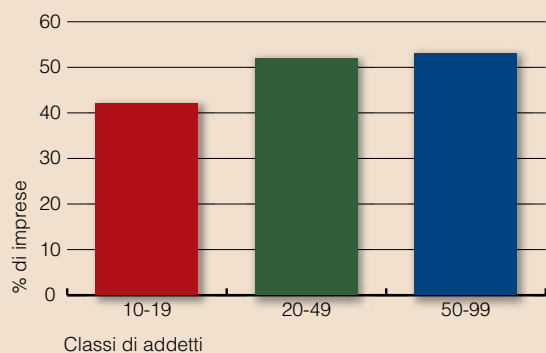
Graf.3 - Le imprese per quota di fatturato in subfornitura



Graf.4 - % di imprese che utilizza subfornitori di secondo livello. Per settore



Graf.5 - % di imprese che utilizza subfornitori di secondo livello. Per dimensione di impresa



secondo livello diventa più frequente è quella della classe 20-49 addetti. Sopra questa soglia riguarda oltre la metà delle imprese, mentre assume i valori più contenuti tra le imprese più piccole (1-19) dove viene praticata dal 42% delle imprese.

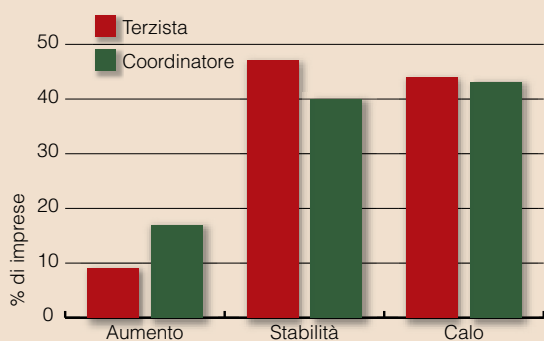
L'utilizzo di subfornitori di secondo livello richiede una maggiore complessità organizzativa. Nell'abbigliamento e nella filiera pelle distingue modelli diversi di impresa: quelle più semplici, che nell'abbigliamento sono definite *façoniste* fino a quelle più complesse che svolgono il ruolo di piattaforma produttiva che coordina tutte le fasi manifatturiere. Secondo questo principio da altre ricerche emergono quattro categorie *stilizzate* di subfornitori che presentano una complessità organizzativa crescente:

- **Terzista/ façonista.** Realizza una sola delle fasi produttive, generalmente quella di cucitura. Non ci sono barriere all'ingresso né all'uscita. Gli investimenti sono modesti.

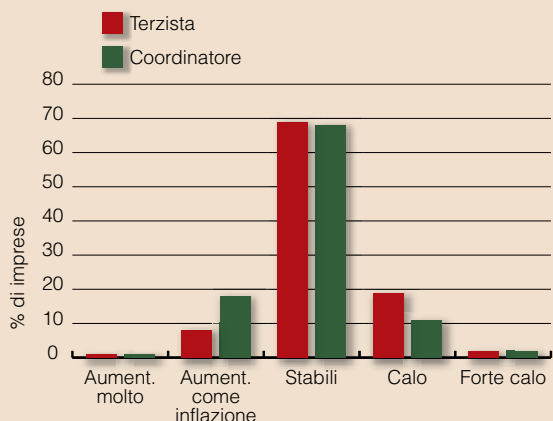
- **Terzista evoluto.** Integra alla principale fase di cucitura alcuni servizi prettamente industriali, principalmente il taglio, finissaggi, stiro, controllo della qualità, la logistica delle materie prime, può essere anche capofila di laboratori di *façon* e utilizzare altri terzi per i servizi. Resta in ogni caso un'impresa semplice dal punto di vista organizzativo.

- **Coordinatore.** Generalmente non realizza direttamente la produzione o i servizi aggiuntivi, può realizzare direttamente la fase di taglio o i finissaggi, ma coordina queste attività gestendo *façonisti*, fornitori di servizi industriali e di servizi ad alto valore aggiunto. Si occupa della logistica delle materie prime. Deve conoscere le materie prime, le fasi della lavorazione e i mercati intermedi. Alla attività di subfornitura per i committenti unisce anche l'attività di commercializzazione. La gestione finanziaria è più complessa, così come l'organizzazione aziendale.

Graf.6 - Andamento della produzione. Confronto tra terzisti e coordinatori



Graf.7 - Andamento delle tariffe di lavorazione. Confronto tra terzisti e coordinatori



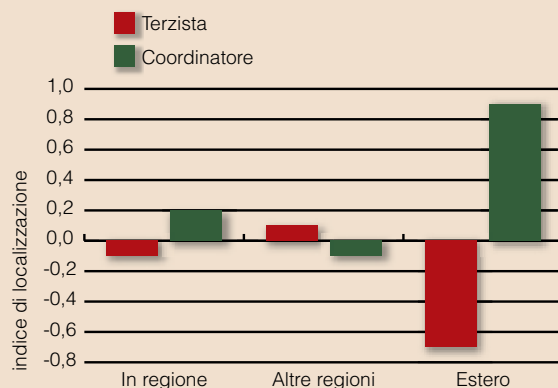


- **Impresa piattaforma.** A differenza del coordinatore dispone anche di una struttura interna per la produzione di servizi immateriali: modellismo, stile, progettazione. Opera indifferentemente nel campo della subfornitura e del commercializzato.

Il modello dell'impresa piattaforma richiede significative competenze organizzative e di coordinamento, ma è il punto di arrivo di una moderna attività di subfornitura in una filiera della moda in cui le imprese con marchio proprio (sia della distribuzione che industriali) si concentrano maggiormente sulle competenze immateriali e tendono a delegare a fornitori come le imprese piattaforma tutte le attività manifatturiere. La gestione di un elevato numero di subfornitori costituirebbe, infatti, per le imprese a marchio proprio o che utilizzano *private label* un impegno molto consistente che sottrarrebbe risorse ed energie al presidio delle loro competenze distintive, che risiedono soprattutto nell'area retail e marketing. Questo problema tende ad essere risolto appunto semplificando e razionalizzando la gestione delle complesse reti di subfornitori attraverso la mediazione delle imprese piattaforma. Dieci anni fa il *buying office* di una grande catena non avrebbe avuto altra scelta che coordinare direttamente molte imprese fornitrici al fine di ottenere i capi finiti per un ordine stagionale. Oggi l'attività dei *buying offices* è semplificata e sollevata da molte incombenze, grazie al lavoro delle imprese piattaforma specializzate nel *supply chain management*.

Le più complesse imprese piattaforma hanno sviluppato il coordinamento di reti globali di subfornitori di secondo livello e di forniture per la gestione del commercializzato; ad esse sono oggi delegate gran parte delle decisioni riguardo alle fasi di produzione. Questo modello organizzativo avanzato per i subfornitori stenta a diffondersi in Italia, mentre ha raggiunto dimensioni elevate in altri Paesi, in primo luogo in Asia dove si trovano gli esempi di dimensione maggiore. Dietro un'etichetta Made in Hong Kong su un maglione o una felpa venduti in uno store di Wal-Mart negli USA

Graf.8 - Indice di localizzazione dei committenti. Confronto tra terzisti e coordinatori. Media = 0



Graf.9 - Le imprese per tipo di rapporto con il committente

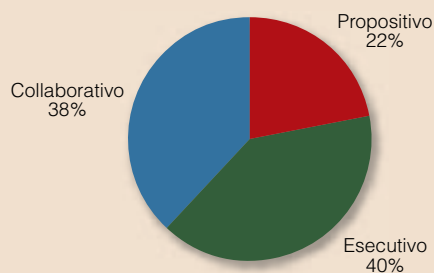
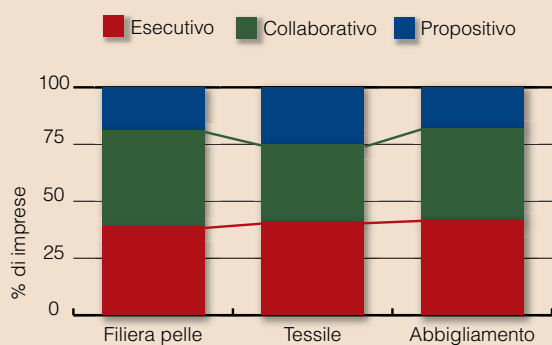


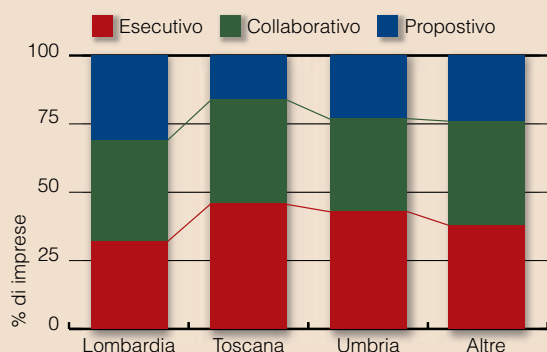
Tabella 4 - Andamento della produzione e delle tariffe di lavorazione, % di imprese per tipo di rapporto con il committente

	esecutivo	collaborativo	propositivo	totale
PRODUZIONE				
aumento	11%	16%	23%	15%
stabilità	39%	49%	34%	43%
calo	50%	35%	43%	42%
totale	100%	100%	100%	100%
TARIFE DI LAVORAZIONE				
aument.molto	0%	2%	0,5%	1%
aument.come inflazione	15%	13%	19,5%	15%
stabili	72%	66%	57%	66%
calo	11%	17%	23%	16%
forte calo	2%	2%	0%	2%
totale	100%	100%	100%	100%

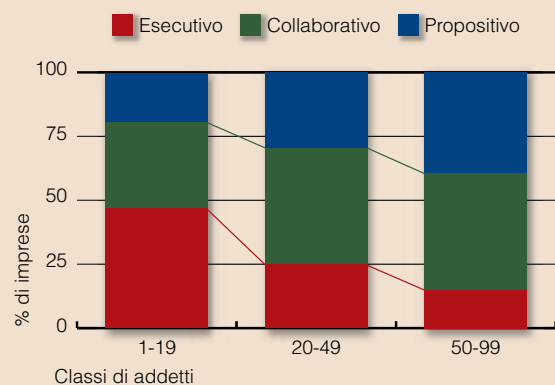
Graf.10 - Le imprese per tipo di rapporto con il committente. Per settore



Graf.11 - Le imprese per tipo di rapporto con il committente. Per regione



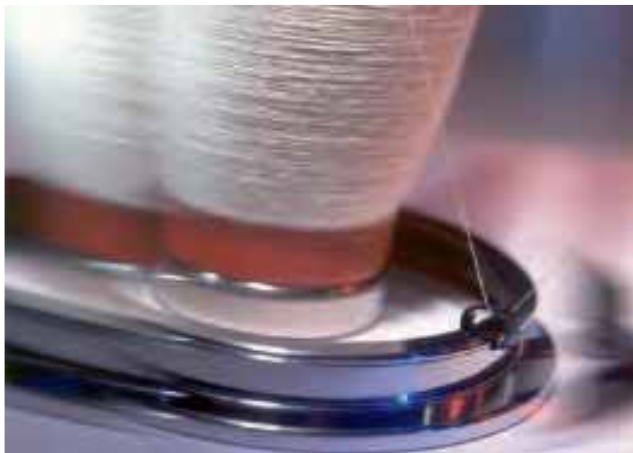
Graf.12 - Le imprese per tipo di rapporto con il committente. Per dimensione d'impresa



o di C&A in Europa è probabile si trovi un complesso intreccio tra imprese e Paesi produttori, coordinato da una piattaforma di Hong Kong. Il filato può provenire da produttori coreani, l'attività di tintura e tessitura essere realizzata a Taiwan, il taglio e la confezione in Thailandia, con le zip e i bottoni provenienti da fabbriche cinesi; lo stiro, il controllo di qualità e l'imbusto possono, infine, essere effettuati ad Hong Kong, prima della spedizione ad uno dei centri logistici in uno specifico Stato degli USA o in una regione europea. Alcune di queste imprese si sono sviluppate a partire da semplici attività di trading company e sono oggi arrivate ad essere grandi multinazionali caratterizzate da strutture complesse, in parte industriali con impianti produttivi sparsi in diversi continenti, in parte commerciali, in parte finanziarie, di logistica e di servizi. Spesso queste imprese sono di una scala dimensionale simile o addirittura maggiore di quella dei loro committenti.

In Italia i casi di imprese piattaforma di dimensione significativa sono in numero ancora limitato. L'indagine dell'Osservatorio non è strutturata per rilevare le caratteristiche di tale popolazione rara che richiederebbe di definire per il campione una apposita dimensione di stratificazione o richiederebbe di svolgere una indagine ad hoc. Tuttavia una indicazione puramente suggestiva della scarsità di questa tipologia di imprese viene confermata dal fatto che meno di un quarto delle imprese che utilizza subfornitori di secondo livello coordina reti di più di 5 laboratori. Definiamo per semplicità *terzisti* i subfornitori che non fanno ricorso a loro volta a subfornitori di secondo livello, e invece *coordinatori* coloro che utilizzano subfornitori di secondo livello. Il confronto tra alcune caratteristiche e performance dei due gruppi mostra alcune interessanti differenze.

Innanzitutto la dinamica della produzione rilevata dall'indagine a giugno 2008 è migliore per i *coordinatori*. La percentuale di imprese con produzione in crescita ha superato il 15% per i *coordinatori*, mentre è del 10% per i *terzisti*. La percentuale di imprese che



registra tariffe in crescita è del 19% tra i *coordinatori* e del 9% tra i *terzisti*, la percentuale che registra tariffe in calo è del 13% tra i *coordinatori* e del 21% tra i *terzisti*.

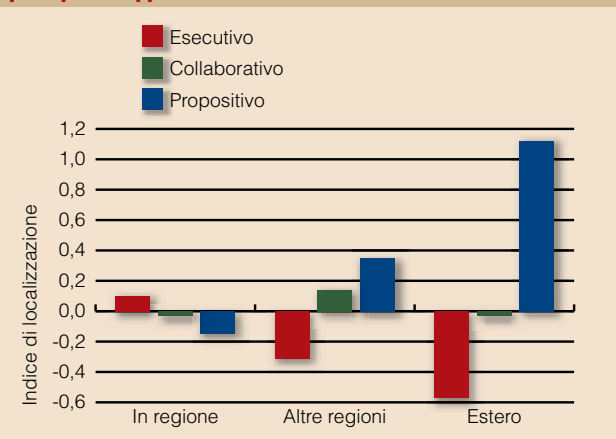
Se utilizziamo un semplice indice di localizzazione dei committenti che distingue tra committenti in regione, in altre regioni italiane e all'estero, calcolato come scostamento dalla composizione media, si osserva che la quota dei committenti all'interno della regione di appartenenza è uguale per le due tipologie di impresa (indice=0), ma la presenza di committenti esteri è decisamente più elevata per i *coordinatori*.

Il ruolo dei subfornitori nel rapporto con i committenti

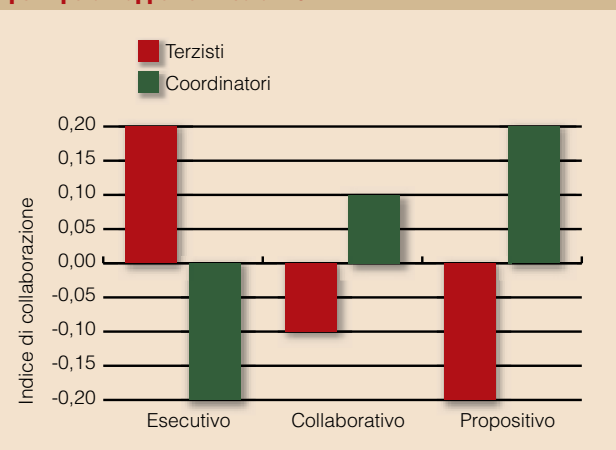
Uno dei temi sui quali l'Osservatorio ha più insistito nel corso degli anni è stata l'evoluzione delle forme del rapporto tra committente e subfornitori e la maggiore richiesta di un ruolo più attivo,



Graf.13 - Indice di localizzazione dei committenti per tipo di rapporto. Media = 0



Graf.14 - Indice di collaborazione con i committenti per tipo di rapporto. Media = 0



Graf.15 - Peso del primo committente sul fatturato per tipo di rapporto con i committenti

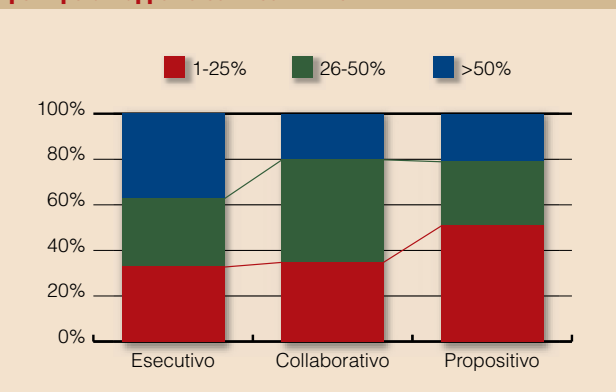


Tabella 5 - Tipo di rapporto con il committente per tipo di committente

	esecutivo	collaborativo	propositivo	totale
marchi noti	40%	36%	24%	100%
altre ind.	42%	34%	24%	100%
mediat.commerc.	22%	43%	35%	100%
grossisti	15%	59%	26%	100%
grande distr.	10%	21%	69%	100%
stilisti	0%	32%	68%	100%

Tabella 6 - Terzisti e coordinatori per tipo di committente

	terzisti	coordinatori	totale
marchi noti	46%	54%	100%
altre ind.	60%	40%	100%
mediat.commerc.	51%	49%	100%
grossisti	49%	51%	100%
grande distr.	37%	63%	100%
stilisti	80%	20%	100%

Tabella 7 - Andamento della produzione per tipo di committente

	aumento	stabilità	calo	totale
marchi noti	16%	50%	34%	100%
altre ind.	13%	38%	49%	100%
mediat.commerc.	21%	41%	38%	100%
grossisti	16%	68%	16%	100%
grande distr.	34%	46%	20%	100%
stilisti	18%	50%	32%	100%



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 committente servizi che vanno al di là della semplice esecuzione del compito affidato rappresenta un fattore di competitività di crescente importanza.

Il 62% 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 56% nel 2007, il 54% nel 2006, il 50% 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 2008 riguarda il 22% delle imprese.

L'influenza del tipo di rapporto si percepisce nella performance congiunturale, la percentuale delle imprese che hanno registrato aumenti di produzione nel 2008 cresce al crescere dell'intensità del rapporto: è l'11% per le imprese con rapporto esecutivo, del 16% per quelle con rapporto collaborativo, del 23% per quelle con rapporto propositivo. La relazione tra tipo di rapporto e performance è meno lineare se si considerano le imprese che hanno registrato un calo; le imprese con rapporto solo esecutivo registrano in ogni caso la performance peggiore. I dati mostrano invece un andamento diverso per quanto riguar-





da le tariffe di lavorazione. Quelle delle imprese con rapporto esecutivo si rivelano più stabili (il 72% delle imprese di questo tipo dichiara tariffe stabili, probabilmente perché già molto contenute e definite sulla semplice base del costo del lavoro), mentre sono più variabili (sia in crescita che in calo) quelle delle imprese propositive: 20% dichiara un aumento, ma il 23% un calo, a fronte rispettivamente del 15% e del 13% delle imprese con rapporto solo esecutivo.

Le differenze per settore nella tipologia di rapporto sono minime a testimonianza del fatto che l'importanza della collaborazione dipende relativamente poco dalle tecnologie di produzione. Si rilevano, invece, differenze regionali, con la Lombardia che presenta una quota di imprese solo esecutive più bassa (32%) e la Toscana che invece raggiunge il 46%, seguita dall'Umbria con il 43%. specularmente, all'altro estremo della intensità della relazione, in Lombardia il 30% delle imprese dichiara di avere un rapporto propositivo contro il 16% della Toscana e il 23% dell'Umbria.

Differenze rilevanti si trovano a livello dimensionale: le piccole imprese (1-19 addetti) hanno per il 47% un rapporto puramente esecutivo, la quota decresce linearmente passando alle medie (20-49 addetti con il 25%) e alle grandi (50-99 addetti con il 15%). Una così netta differenza si manifesta anche per le imprese che si definiscono propositive: il minimo è per le piccole dove sono solo il 18%, le medie sono propositive per il 29% e le grandi per ben il 40%.

Applicando lo stesso calcolo dell'indice di localizzazione dei com-

mittenti utilizzato nell'analisi di *terzisti* e *coordinatori*, risulta evidente la differenza tra le tipologie di rapporto. Gli *esecutivi* hanno committenti più concentrati nella regione in cui i subfornitori sono localizzati. I *propositivi* hanno invece una presenza più consistente nelle regioni italiane diverse da quelle in cui sono localizzati, ma soprattutto sui mercati esteri dove sono richieste competenze più elevate e in cui con ogni probabilità il vantaggio delle imprese italiane si basa anche sulla capacità di proporre innovazioni e varianti.

Indicazioni nette vengono anche dall'incrocio tra le caratteristiche del rapporto con il committente e il ruolo di *terzisti* o *coordinatori* di una rete di subfornitori di secondo livello. Per semplificare l'analisi anche in questo caso è stato calcolato un indice che mostra se *terzisti* e *collaboratori* hanno rapporti più o meno collaborativi della media. Tra i *terzisti* la quota degli *esecutivi* è nettamente superiore alla media e il rapporto si ribalta quando si osserva la presenza dei *propositivi*, nettamente più presenti tra i *coordinatori* che tra i *terzisti*. Le imprese che dichiarano un rapporto di tipo *collaborativo* (intermedio cioè tra gli *esecutivi* e i *propositivi*) si distribuiscono invece in misura più uniforme tra *terzisti* e *coordinatori*. Ciò può essere interpretato come un segnale che la flessibilità e la disponibilità a seguire le richieste dei committenti è ormai una caratteristica comune a tutte le tipologie di impresa.

Le imprese *propositive* registrano anche un minore grado di dipendenza dai committenti, misurato dal peso percentuale del fatturato che deriva dal committente più importante. Per oltre la metà delle imprese *propositive* il committente più importante pesa per meno di un quarto del fatturato, mentre solo un terzo delle imprese *esecutive* dipende dal committente più importante per meno di un quarto del fatturato. Nello stesso senso va il calcolo della quota delle imprese che dipendono per oltre la metà del fatturato dal primo committente: sono una su cinque tra le *propositive* e oltre un terzo tra le *esecutive*.

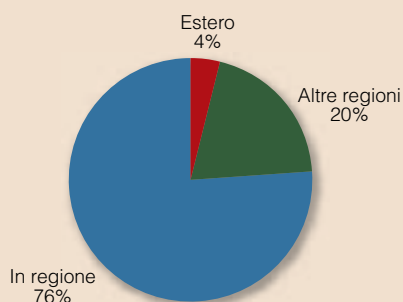
La relazione tra forma più o meno attiva del rapporto e grado di coinvolgimento diretto del committente nelle attività manifatturiere può essere analizzata anche distinguendo tra diverse tipologie di committente, distinti tra: stilisti, marchi industriali noti, altri marchi industriali, converter e mediatori, grossisti, grande distribuzione. Si veda il rapporto dello scorso anno per una descrizione delle caratteristiche tipiche di ciascuna tipologia di committente.

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

Stilisti e grande distribuzione, al contrario, prediligono rapporti con imprese *propositive*.

I MERCATI

Graf.16 - Il fatturato per area geografica



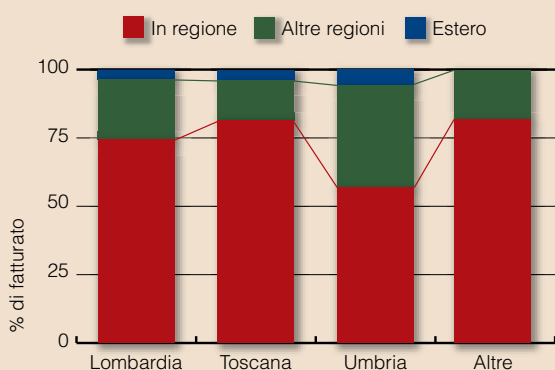
La geografia

La geografia dei mercati di sbocco resta uno dei maggiori punti di debolezza delle imprese della subfornitura.

L'Osservatorio non può che confermare, anche nel 2008, alcuni dati che sono tra i più stabili tra quelli che compongono l'Osservatorio, ovvero quelli della distribuzione del fatturato per mercati di sbocco.

- Tre quarti del fatturato delle imprese continua ad essere realizzato all'interno della regione in cui l'impresa è localizzata
- Le altre regioni italiane contano per circa un quinto del fatturato
- Le lavorazioni per committenti esteri contribuiscono solo per il 4% del fatturato.

Graf.17 - Il fatturato per area geografica, per regione

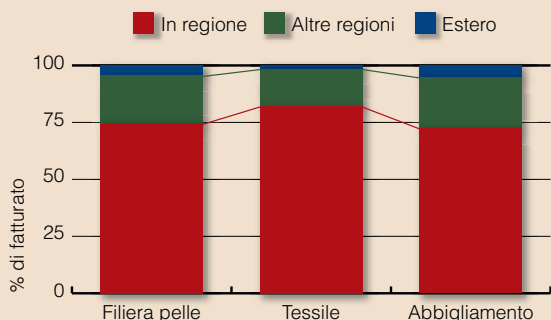


Ad un risultato analogo si arriva anche considerando il numero dei committenti invece che il fatturato.

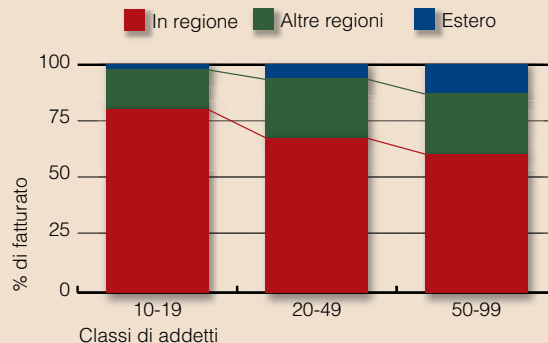
Le imprese che dichiarano di operare anche con committenti esteri sono il 4,5% del totale, il 36% dichiara di avere committenti fuori dalla regione, mentre solo il 30% non avrebbe clienti locali (all'interno della regione di appartenenza) significativi.

La scarsa presenza sui mercati esteri è un dato comune a quasi tutte le regioni: la quota massima si raggiunge in Umbria; Toscana e Lombardia sono tra il 3% e il 4%; l'insieme di Piemonte ed Emilia Romagna realizza all'estero quote irrilevanti di fatturato. L'Umbria per ragioni morfologiche e dimensionali è anche la regione con la quota più elevata di fatturato realizzato al di fuori della regione stessa.

Graf.18 - Il fatturato per area geografica, per settore



Graf.19 - Il fatturato per area geografica, per dimensione di impresa



Le imprese risultano omogeneamente concentrate sulle regioni di appartenenza anche una volta disaggregate per settore. Il settore più legato al localismo è il tessile. Le imprese tessili realizzano all'interno della regione di appartenenza oltre l'80% del fatturato.

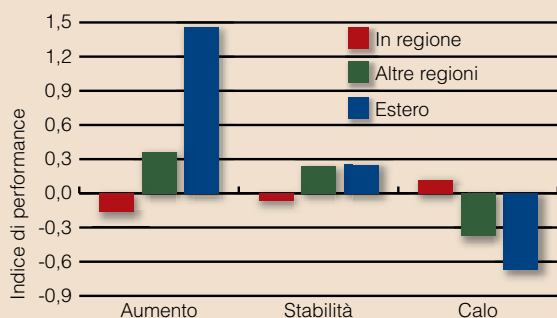
La correlazione tra dimensione delle imprese e apertura ai mercati extra-regionali ed esteri è evidente. Le imprese piccole realizzano in regione l'80% del fatturato, quelle medie poco meno del 70%, le grandi il 60%. Anche per quanto riguarda la presenza sui mercati esteri si trova una corrispondenza forte: le piccole non superano il 2% del fatturato, le medie arrivano al 6% e le grandi al 13%.

La scarsa presenza sui mercati esteri priva le imprese della subfornitura di opportunità significative di crescita e del resto non è chiaro quale sia la direzione causale: se sia cioè la piccola dimensione a non consentire di crescere fuori dai mercati regionali, o se la concentrazione sui mercati regionali impedisca alle imprese di crescere, condannandole alla piccola dimensione, che certamente qualche vincolo in più all'avventurarsi sui mercati esteri lo pone.

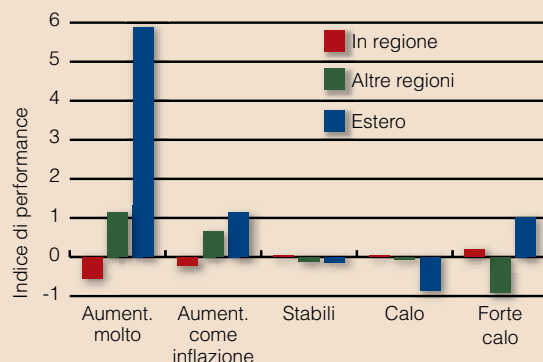
I dati dell'Osservatorio consentono di misurare l'effetto negativo del localismo dei mercati di sbocco. Osservando la geografia dei mercati delle imprese in relazione alle performance congiunturali si rileva che le imprese che hanno realizzato incrementi di produzione sono prevalentemente imprese con una presenza all'estero maggiore della media. Allo stesso modo le imprese che hanno ottenuto incrementi elevati delle tariffe di lavorazione tendono ad avere una più elevata quota di fatturato realizzata all'estero.

Questi due fenomeni sono mostrati nei grafici in modo particolarmente chiaro, attraverso un indice che misura lo scostamento dalla percentuale media di fatturato realizzato sui diversi mercati dalle imprese secondo la performance, prima in termini di produzione e poi in termini di tariffe.

Graf.20 - Indice di performance delle imprese per mercato di sbocco: andamento della produzione. Media = 0



Graf.21 - Indice di performance delle imprese per mercato di sbocco: andamento delle tariffe di lavorazione. Media = 0



La tipologia

Non solo la geografia, ma anche la tipologia dei committenti contribuisce ad influenzare la performance delle imprese. Il 45% delle imprese dichiara di lavorare per marchi noti, oltre la metà invece ha come committenti imprese industriali che non posseggono marchi noti. I rapporti con il sistema distributivo, in passato particolarmente importanti per le imprese dell'abbigliamento e della pelletteria, interessano oggi un ridotto numero di subfornitori: meno del 5% con la grande distribuzione, l'8% con i grossisti, mentre resta il 12% di imprese che ha come committenti mediatori commerciali, particolarmente presenti nel settore tessile (converter).

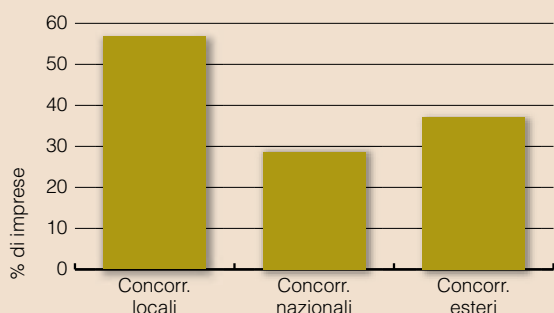
Il rapporto con gli stilisti riguarda il 3% delle imprese, con una quota non marginale di subfornitori tessili che evidentemente realizzano lavorazioni speciali su tessuti e filati.

I subfornitori che lavorano per marchi noti hanno più frequentemente rapporti esclusivi con un committente (22% dei casi contro il 6% della media generale) o, in ogni caso, hanno un numero limitato di committenti (il 59% delle imprese ne ha meno di 8). Le imprese che operano con gli stilisti o con committenti commerciali tendono invece ad avere un portafoglio clienti molto più diversificato. L'88% delle imprese che hanno converter come committenti, ha più di 8 committenti, così come l'82% dei subfornitori di stilisti e il 75% dei subfornitori dei grossisti.

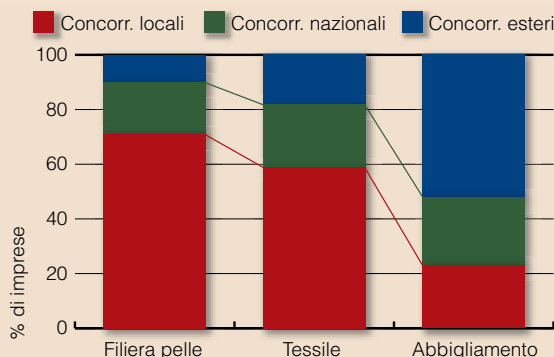
Un segnale particolarmente confortante viene dalla stabilità del numero dei committenti. Il timore espresso nella precedente edizione del rapporto che la difficile situazione della congiuntura e la concorrenza internazionale potessero sottrarre una significativa quota di committenti (che vengono meno non per problemi di competitività del subfornitore, ma per quelli del committente stesso) sembrerebbe non materializzarsi, almeno secondo i dati raccolti dall'Osservatorio di quest'anno. La metà delle imprese dichiara infatti che il numero dei committenti resta stabile da tre anni e l'altra metà si distribuisce equamente tra chi ha aumentato e chi ha diminuito il numero dei committenti.

La CONCORRENZA

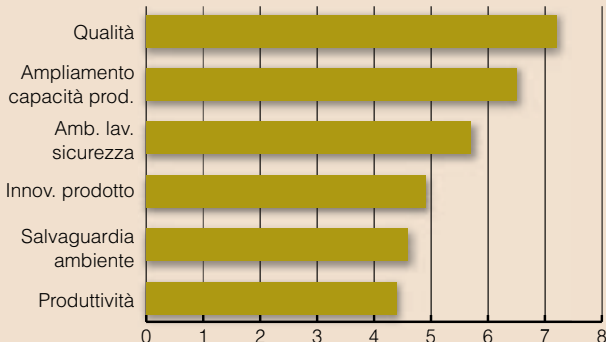
Graf.22 - La geografia della concorrenza secondo le imprese della subfornitura



Graf.23 - La geografia della concorrenza secondo le imprese della subfornitura. Per settore



Graf.24 - Principali obiettivi degli investimenti



La geografia dei concorrenti

Il 2008 è un anno particolarmente significativo nella evoluzione del panorama della concorrenza internazionale nell'industria della moda, tanto da definire un vero e proprio spartiacque.

Infatti, per la prima volta dall'inizio degli anni settanta, l'Unione Europea ha completamente liberalizzato le importazioni di filati, tessuti e abbigliamento dai Paesi extra europei e dalla Cina in particolare. Gli USA, per una volta in ritardo sull'Europa, faranno lo stesso all'inizio del 2009. Un prologo si era avuto nel 2005, data in cui era originariamente prevista la liberalizzazione. L'aggressività della Cina consigliò allora a UE e USA di posporla, almeno parzialmente, mantenendo sotto controllo alcune merci cinesi. Le imprese tessili e dell'abbigliamento italiane (incluse quelle della subfornitura) da quest'anno si trovano a navigare in un mercato europeo senza significative protezioni doganali.

Questo cambiamento non ha invece toccato le regole di importazione per i prodotti della filiera pelle e calzature che in passato non hanno goduto di regole sistematiche di controllo degli scambi internazionali come invece è avvenuto per i prodotti in fibre tessili.

Malgrado l'imponente processo di liberalizzazione avvenuto negli ultimi dieci anni e il crescente ruolo della Cina come dominatore dei mercati internazionali dei prodotti tessili, abbigliamento e della calzature, il 57% delle imprese partecipanti all'Osservatorio indicano di percepire come principali concorrenti altre imprese locali. I concorrenti esteri sono relegati ad una non piccola distanza, indicati solo da poco più di un terzo (37%) dei subfornitori.

La percezione della concorrenza presenta una notevole variabilità settoriale. In particolare, nella filiera pelle la concorrenza è percepita provenire quasi esclusivamente da imprese italiane (90% delle risposte), con una quota elevatissima di risposte che indicano nelle imprese locali (all'interno della regione stessa) i principali concorrenti (75% delle risposte).

Nel tessile la percezione è più distribuita, ma ancora largamente legata alla concorrenza nazionale (82% delle risposte). Nell'abbigliamento invece la percezione si capovolge e la concorrenza estera è, seppur di poco (52% contro 24%), citata più di quella nazionale. Nel caso dell'abbigliamento, solo un quarto delle risposte indicano la concorrenza locale come particolarmente agguerrita.

In un contesto di forti differenze settoriali, le diversità tra le regioni sono fortemente condizionate dalle rispettive specializzazioni

Tabella 8 - Principali obiettivi degli investimenti per settore e dimensione d'impresa (votazione: min. = 1; max = 10)

	salvaguardia dell'ambiente	ambiente di lavoro/sicurezza	innovazione di prodotto	ampliamento capacità	produttività	qualità	media
per settore							
filiera pelle	5,0	5,4	6,9	7,1	4,4	7,4	6,0
tessile	4,2	5,4	4,1	5,9	3,8	6,9	5,0
abbigliamento	5,2	6,6	5,3	7,2	5,8	7,7	6,3
per dimensione d'impresa							
1-19 addetti	5,4	5,7	6,0	6,8	5,2	7,6	6,1
20-49 addetti	2,9	5,4	3,1	6,5	3,6	6,6	4,7
50-99 addetti	6,5	6,7	5,3	5,0	3,7	7,3	5,8
Totale	4,6	5,7	4,9	6,5	4,4	7,2	5,5

settoriali. La Toscana quindi è la regione in cui domina la percezione della concorrenza locale, mentre l'Umbria si trova all'estremo opposto con una percezione della concorrenza come prevalentemente estera e, in seconda battuta e a distanza, proveniente da altre regioni (solo in un caso su cinque proveniente dall'interno della regione stessa).

Fattori di competitività e investimenti

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. Non che il prezzo sia diventato irrilevante, è tuttavia diffusa tra i subfornitori la convinzione che ogni battaglia sul prezzo è persa in partenza. La rinuncia a competere su questo terreno con i fornitori dei Paesi emergenti potrebbe fornire una spiegazione anche della percezione della concorrenza come prevalentemente locale di cui si è detto in precedenza.

L'indagine dell'Osservatorio permette di verificare se al riconoscimento dell'importanza dei fattori di competitività non di prezzo hanno fatto seguito politiche di investimento coerenti. I dati raccolti presso le imprese partecipanti all'Osservatorio offrono una risposta positiva.

Alle imprese che hanno dichiarato di avere effettuato investimenti significativi nel corso di quest'anno è stato chiesto di indicare l'importanza che nelle politiche di investimento aziendali hanno avuto sei obiettivi in particolare:

- Ampliare la capacità produttiva
- Introdurre nuovi prodotti, nuovi servizi, nuove lavorazioni
- Migliorare la qualità dei prodotti
- Aumentare la produttività oraria del lavoro
- Migliorare l'ambiente di lavoro (inclusa la sicurezza)
- Ridurre l'impatto ambientale delle lavorazioni

L'obiettivo principale degli investimenti dichiarato dalle imprese è stato il miglioramento della qualità, seguito da quello più tradizionale dell'ampliamento della capacità produttiva e dagli inter-



venti per l'ambiente di lavoro e la sicurezza. La selezione del miglioramento della qualità come obiettivo degli investimenti ha ricevuto un consenso generalizzato. Disaggregando sia per settore che per dimensione d'impresa si ritrovano in tutti i settori e in tutte le classi dimensionali valutazioni del tutto simili su questo punto. Maggiori differenze si riscontrano invece:

- Tra i settori, riguardo ai giudizi sull'obiettivo dell'innovazione di prodotto, con valutazioni più alte da parte delle imprese della filiera pelle;
- Tra le diverse dimensioni d'impresa, riguardo agli investimenti per la salvaguardia ambientale che ricevono una valutazione più elevate nelle grandi imprese rispetto alle altre classi dimensionali e per gli investimenti in ampliamento della capacità produttiva che ricevono una valutazione inferiore nelle grandi imprese rispetto alle altre classi dimensionali.

Nel valutare questi dati si deve tenere conto del fatto che riguardano non tutte le imprese, ma soltanto quelle che hanno effettuato nel corso dell'ultimo anno significativi investimenti. Riguardano cioè poco meno di un quarto di tutto il campione (24%). La scelta di limitarsi alle imprese che hanno effettivamente investito riduce il campione e aumenta quindi potenzialmente l'errore delle stime.

FOCUS: le politiche per le risorse umane

Introduzione

Lo scenario in cui hanno operato negli ultimi anni le imprese della subfornitura della moda è in rapida evoluzione. I cambiamenti hanno interessato sia le condizioni di contesto (cambiamento della domanda e del mix di prodotti, emersione di nuovi concorrenti, riposizionamento dei committenti ecc.) che l'organizzazione dell'impresa che è sollecitata ad ampliare la gamma di servizi offerti e quindi ad acquisire nuove competenze.

In questo quadro le politiche per le risorse umane vengono generalmente considerate un fattore chiave nel raggiungimento degli obiettivi delle imprese.

L'Osservatorio dunque dedica quest'anno il focus a questo tema, dopo aver affrontato negli scorsi anni quelli dell'internazionalizzazione, del cambio generazionale, del ruolo delle politiche di finanziamento, della informatizzazione delle imprese.

Lo sguardo dell'Osservatorio mira da sempre più alla sintesi che all'analisi approfondita e dettagliata e consente di selezionare i principali temi di discussione, stimolando i lettori ad ulteriori approfondimenti.

Una novità di questa edizione è lo svolgimento del focus in parallelo con l'Osservatorio della Subfornitura Tecnica. Il questionario adottato per il focus dell'Osservatorio Moda è infatti, con minimi cambiamenti, omogeneo a quello per la Subfornitura Tecnica e nella elaborazione dei dati, così come nella scansione dei temi affrontati, si è cercato di mantenere il più possibile un parallelismo per consentire un confronto tra i due settori.

Politiche aziendali per il personale

Le politiche per le risorse umane hanno un ruolo importante nel perseguimento delle strategie aziendali, in particolare in un settore in rapido cambiamento e ad elevata intensità di lavoro come quello della subfornitura della moda. Le strategie competitive e le politiche delle risorse umane devono muoversi in stretta coerenza.

Le principali direzioni strategiche che le imprese perseguono attraverso interventi sul personale e la formazione sono la riduzione dei costi e l'ampliamento del mercato, sia in termini geografici che di gamma di prodotti/servizi, con una prevalenza della prima sul secondo. Nel campo dell'innovazione le imprese menzionano con maggiore frequenza quella attinente alle nuove tecnologie di produzione e di processo rispetto a quella di tipo organizzativo, manifestan-

do una scarsa propensione ad interventi che influiscano sul modello di business tradizionalmente perseguito dall'impresa.

Le politiche di gestione del personale sono influenzate, oltre che dalle strategie perseguite dalle imprese, dalla evoluzione dei fattori di contesto e dallo scenario competitivo, che in questi anni hanno conosciuto trasformazioni particolarmente importanti e accresciuto il livello della competizione.

I principali fattori di movimento dello scenario possono essere sinteticamente riassunti in quattro aree: l'evoluzione quantitativa della domanda rilevante per l'impresa (sviluppo o crisi), l'ampliamento del mercato obiettivo (nuovi mercati o nuovi prodotti), i cambiamenti nei processi produttivi, che nell'epoca contemporanea riguardano soprattutto le tecnologie dell'informazione.

Tra questi fattori quelli che più hanno influenzato le scelte delle politiche del personale sono relativi all'evoluzione quantitativa della domanda che è stata determinante per quasi il 45% delle imprese, sia in senso positivo che in senso negativo. Meno influenti sulle politiche del personale sono invece risultati i cambiamenti nel mercato di riferimento e l'informatizzazione, che sono citati da circa un terzo delle imprese. È interessante osservare che questi risultati ribaltano specularmente quelli che si trovano invece per i settori della subfornitura tecnica (si veda Subfornet. Osservatorio sui settori della subfornitura tecnica.2008).

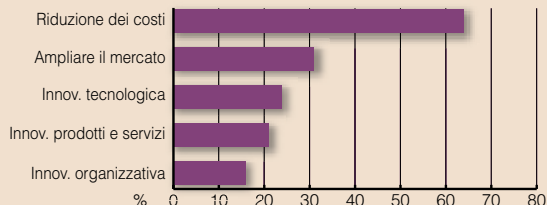
Lo strumento principale utilizzato per rispondere alle sollecitazioni del mercato e sostenere le scelte strategiche è stato quello della riqualificazione del personale, adottata da poco meno della metà delle imprese che hanno effettuato interventi sul personale. In generale l'assunzione di nuovo personale è stato il secondo più importante strumento utilizzato. Solo nel caso delle politiche di penetrazione in nuovi mercati la ricerca e selezione di consulenti specializzati ha avuto un ruolo importante (è citata da circa un terzo delle imprese).

Aree strategiche e interventi sulle risorse umane

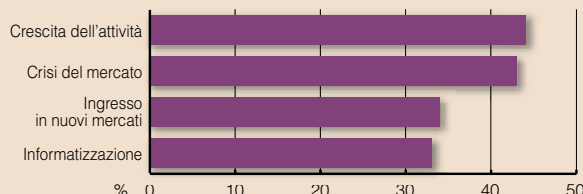
Per le imprese della subfornitura l'area funzionale più importante e sulla quale si concentrano gli interventi più significativi nel perseguimento delle strategie competitive è quella della produzione.

Oltre 7 imprese su dieci l'hanno citata tra le prime tre aree che hanno avuto maggior peso nell'evoluzione strategica dell'azienda. L'area della qualità (la seconda in ordine di importanza tra quelle citate) ha in realtà ancora una stretta attinenza con la produzione ed è stata menzionata da oltre il 40% delle imprese. Il distacco tra queste due aree

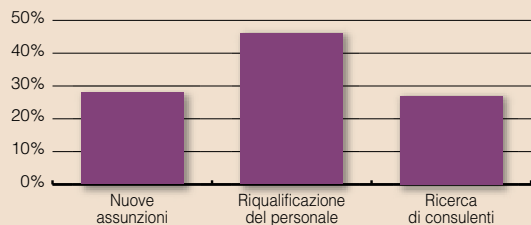
Graf.25 - Priorità nelle politiche aziendali



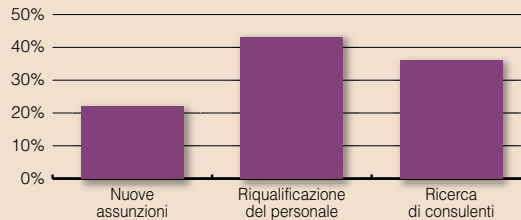
Graf.26 - Fattori che hanno imposto interventi sulle risorse umane



Graf.27 - Come si sono adeguate le risorse umane alla necessità di ampliare e diversificare la gamma dei servizi



Graf.28 - Come si sono adeguate le risorse umane alla necessità di cercare nuovi mercati



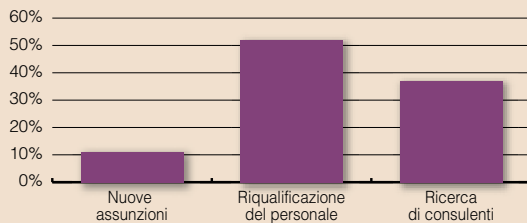
funzionali e le altre nella scala di priorità delle imprese è molto ampia: amministrazione e finanza, stilismo/modellismo e commerciale sono citate ciascuna da poco più di un'impresa su dieci; acquisti e logistica, invece, soltanto da 5 imprese su cento.

Da queste risposte emerge un quadro di staticità delle strategie delle imprese di subfornitura della moda, non tanto per la inevitabile prevalenza delle funzioni connesse alla produzione nel focus strategico, quanto per l'ampio distacco che nella graduatoria le separa dalle funzioni relative ai servizi, inclusi quelli di natura più strettamente industriale, come la logistica e quelli attinenti alla industrializzazione del prodotto (modellistica), in uno scenario in cui è ampiamente riconosciuto che l'ampliamento della gamma dei servizi offerti a contorno di quelli produttivi rappresenta un fattore competitivo non più marginale.

La produzione è anche l'area su cui si è concentrata la maggior parte degli interventi sul personale, (che hanno coinvolto sette imprese su dieci). Al secondo posto si trova un servizio di supporto generale quale quello dell'amministrazione e finanza (quasi 40% delle imprese), segue la qualità (un quarto delle imprese); più distanziati logistica, acquisti, modellismo e marketing.

Nuove assunzioni sono state realizzate nell'area della produzione dal 13% delle imprese e, per percentuali più ridotte, nella qualità, nel modellismo e nella amministrazione. Circa le stesse aree, in proporzioni simili, sono state interessate da interventi formativi, con una attenzione specifica anche alla logistica. I casi di uscita del personale per dimissioni o licenziamenti hanno riguardato quasi esclusivamente l'area della produzione.

Graf.29 - Come si sono adeguate le risorse umane all'informatizzazione



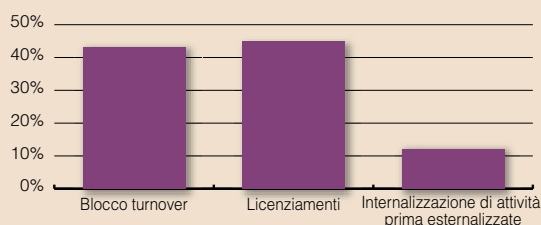
Modalità e problematiche delle assunzioni

Il 41% delle imprese ha effettuato assunzioni di personale nell'ultimo triennio. Si tratta di una quota importante tenendo conto del fatto che negli ultimi tre anni il settore ha attraversato una fase particolarmente difficile e solo tra la metà del 2006 e la fine del 2007 la congiuntura si è evoluta in senso positivo.

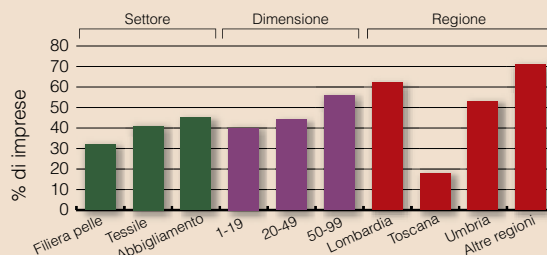
Il settore in cui le nuove assunzioni hanno interessato il numero più elevato di imprese è l'abbigliamento, mentre nella filiera pelle le nuove assunzioni hanno interessato circa un terzo delle imprese.

Le imprese più grandi sono quelle in cui più diffusa è stata la politica delle nuove assunzioni (oltre il 50%). La correlazione tra dimensione aziendale e assunzioni è molto marcata, al ridursi della dimensione si riduce anche la tendenza ad assumere. L'analisi per regione mette in luce una scarsa propensione delle imprese toscane ad assumere.

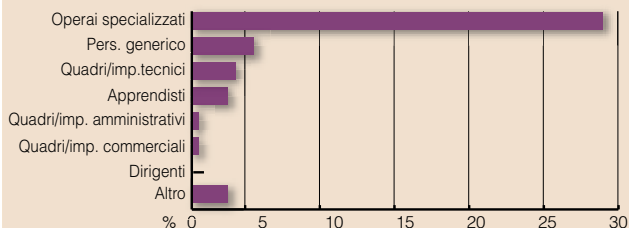
Graf.30 – Come si sono adeguate le risorse umane alla situazione di crisi



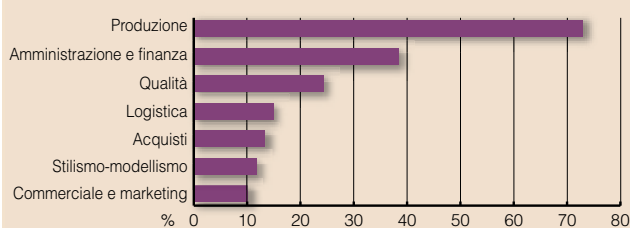
Graf.31 – Imprese che hanno effettuato nuove assunzioni, per settore, dimensione e regione



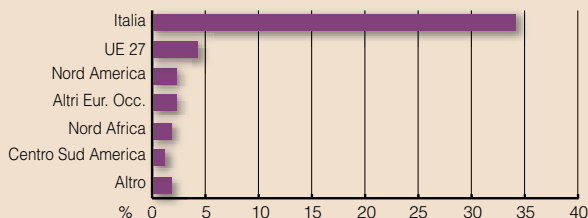
Graf.32 – Figure con difficoltà di reperimento sul mercato



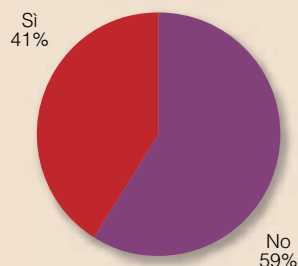
Graf.33 – Le aree funzionali in cui si sono avuti i maggiori cambiamenti



Graf.34 – Provenienza geografica dei nuovi assunti



Graf.35 – Imprese che hanno effettuato nuove assunzioni



Le imprese hanno incontrato particolari difficoltà nel reperire operai specializzati e qualificati, le difficoltà hanno riguardato oltre un quarto delle imprese che hanno assunto, per le restanti figure professionali considerate nell'indagine le difficoltà sono state molto più ridotte e di dimensione del tutto fisiologica. La provenienza geografica dei nuovi assunti è prevalentemente l'Italia e più in generale l'Unione Europea. Sul totale delle imprese del campione circa il 35% ha assunto personale italiano. Più ridotto è il numero delle imprese che ha assunto personale proveniente da aree geografiche extra-europee.

Obiettivi aziendali raggiunti e programmi per il prossimo futuro

Coerentemente con le priorità strategiche indicate e descritte più sopra, gli interventi effettuati sul personale hanno permesso di

realizzare obiettivi inerenti all'area della produzione. In particolare, le imprese del campione hanno migliorato l'efficienza (un'impresa su cinque) e la qualità del processo produttivo e dei prodotti (8% delle imprese).

Al terzo e quarto posto della graduatoria degli obiettivi raggiunti si trovano temi attinenti al mercato, in particolare lo sviluppo di nuovi servizi e l'apertura di nuovi mercati.

Meno significativi sono stati i risultati sul fronte della informatizzazione; ciò mette in luce più il permanere di una debolezza su questo fronte che l'esistenza di una ampia base di imprese già efficienti nell'uso delle tecnologie informatiche.

Le imprese di subfornitura della moda confermano di guardare al futuro con preoccupazione. Le previsioni di nuove assunzioni nei prossimi 2-3 anni sono infatti orientate ad una estrema prudenza.

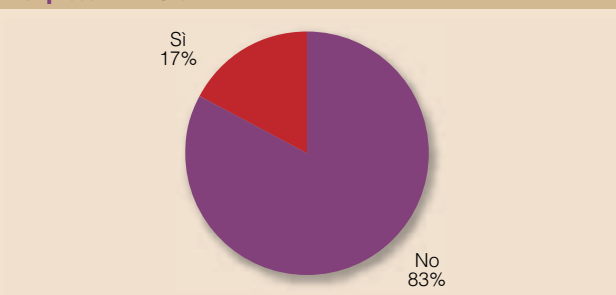
Tabella 9 - Interventi sul personale per area funzionale

	Nuove assunzioni	Interventi formativi	Riconversione del personale	Utilizzo consulenti	Uscita del personale	Nessun cambiamento
amministrazione e finanza	2%	2%	0%	2%	0%	34%
commerciale e marketing	1%	2%	1%	1%	1%	5%
logistica	1%	3%	2%	0%	1%	10%
acquisti	0%	0%	0%	0%	0%	13%
produzione	13%	12%	1%	1%	14%	32%
stilismo-modellismo	2%	4%	0%	2%	0%	4%
qualità	4%	8%	1%	0%	0%	13%

Graf.36 - Obiettivi raggiunti grazie agli interventi sul personale



Graf.37 - Imprese che pensano di effettuare nuove assunzioni nei prossimi 2-3 anni



Va in ogni caso ricordato che l'indagine si è svolta nel giugno di quest'anno, in una fase congiunturale particolarmente negativa che può avere influenzato al ribasso la percezione dei fabbisogni occupazionali nel medio termine. La circostanza che meno di un'impresa su cinque prevede di assumere nei prossimi anni va quindi interpretata tenendo conto anche di un pessimismo di breve termine indotto dallo stato corrente degli affari, e potrebbe quindi rivelarsi una previsione sottostimata.

Un'impresa su dieci è interessata ad assumere apprendisti e il 6% operai specializzati. Il 4% e il 3% delle imprese pensa di assumere rispettivamente quadri e impiegati amministrativi e nuovi dirigenti. Quasi nessuna impresa prevede di assumere quadri tecnici e commerciali.

Si prevedono assunzioni principalmente nelle attività di produzione e nelle funzioni inerenti alla qualità, invece vengono menzionate da poche imprese le aree della logistica, amministrazione e finanza, modellismo e marketing.

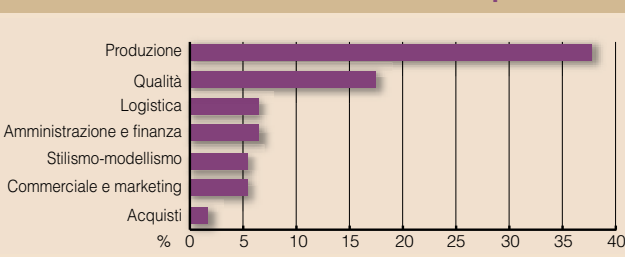
Esigenze di formazione e supporti utili

I fabbisogni formativi indicati dalle imprese sono ovviamente strettamente correlati con le politiche del personale sopra descritte. L'area in cui si manifestano principalmente esigenze di formazione è quindi quella della produzione (quasi 40% delle imprese del campione).

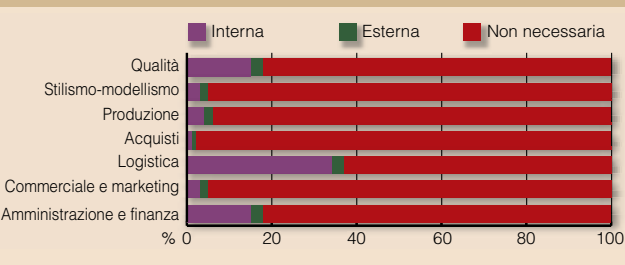
Per le restanti aree i fabbisogni espressi dalle imprese sono molto ridotti: solo il 5% delle imprese manifesta un interesse per interventi formativi nelle aree dell'amministrazione, commerciale, degli acquisti e dello stilismo/modellismo.

La formula largamente preferita è quella della formazione interna

Graf.38 - Aree aziendali che richiedono formazione nei prossimi anni



Graf.39 - Aree aziendali che richiedono formazione nei prossimi anni. Formazione interna o esterna



alle imprese, la preferenza si manifesta in tutte le aree funzionali considerate. Nel complesso meno del 3% delle imprese ritiene che i suoi fabbisogni formativi possano essere soddisfatti attraverso il ricorso a formule esterne all'impresa.

Appendici al RAPPORTO



Tabella 10 - Numerosità delle imprese attive nell'industria italiana della moda. Dicembre 2007

	tessili	abbiglia- mento	filiera pelle	Totale Moda
Toscana	5.928	6.235	6.547	18.710
Lombardia	6.703	7.182	2.128	16.013
Veneto	2.499	5.259	2.709	10.467
Campania	1.149	4.635	2.569	8.353
Emilia-Romagna	3.069	4.204	1.043	8.316
Marche	835	1.560	4.532	6.927
Puglia	1.806	3.907	888	6.601
Piemonte	2.034	1.908	283	4.225
Lazio	540	2.348	382	3.270
Abruzzo	495	1.444	608	2.547
Sicilia	664	1.463	279	2.406
Umbria	850	926	107	1.883
Calabria	400	781	116	1.297
Liguria	282	577	117	976
Sardegna	351	424	101	876
Friuli-V.Giulia	237	294	91	622
Trentino A.A.	187	231	55	473
Basilicata	118	306	24	448
Molise	78	212	22	312
Valle d'Aosta	12	27	7	46
Totale Italia	28.237	43.923	22.608	94.768

Fonte: Movimprese

Localizzazione e dimensioni del settore

A dicembre 2007 nelle regioni aderenti al Comitato Network Subfornitura era presente il 53% delle ditte attive nell'industria della moda, in subfornitura e in conto proprio.

Tra le regioni del Network, 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.

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

Le esportazioni

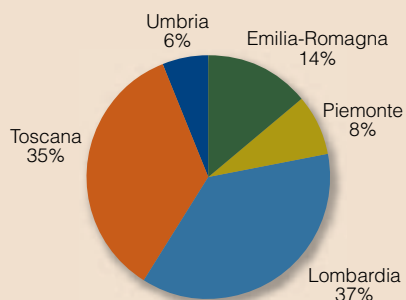
Nel 2007 il 63% dell'export dell'industria italiana della moda proveniva dalle regioni aderenti al Comitato Network Subfornitura, una quota stabile rispetto al 2004 e al 2003. Il settore con la maggiore concentrazione nelle regioni del Network è il tessile (79%), seguito dall'abbigliamento (64%) e dalla filiera pelle (46%). La Lombardia conta per il 38% dell'export italiano di tessile e per 1/4 di quello dell'abbigliamento. Nella filiera pelle il maggior esportatore è la Toscana (25% dell'export italiano).

Nel corso del 2007 le esportazioni hanno registrato una generale ripresa, sostenendo l'attività in tutto il sistema moda. I dati del primo trimestre del 2008, tuttavia, segnalano una netta inversione di tendenza. Nel complesso delle regioni del Network l'export è cresciuto nel 2007 del 5,5%, un tasso più elevato di quello della media nazionale.

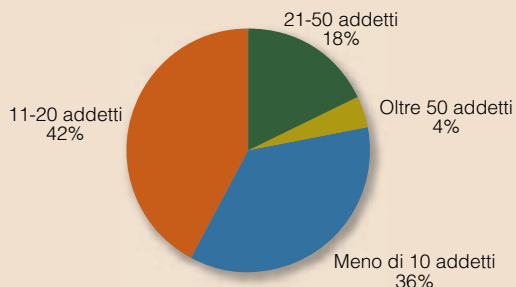
La performance migliore è quella realizzata dalla filiera pelle, (+11% nel 2007, un tasso più che doppio di quello nazionale) trascinata soprattutto dal buon andamento dell'Emilia e soprattutto della Lombardia; la crescita del Piemonte è poco influente per lo scar-



Graf.40 - Distribuzione territoriale delle imprese di subfornitura nelle regioni considerate dall'Osservatorio. Censimento 2001



Graf.41 - Distribuzione delle imprese di subfornitura per dimensione. Stima sulla base dei dati del Censimento 2001



so peso del settore pelle nella regione; buona è stata anche la crescita della Toscana, la regione più importante per la filiera. Nel tessile l'andamento è stato invece complessivamente negativo e generalizzato a tutte le regioni del Network, con la sola eccezione dell'Emilia. L'Emilia e l'Umbria sono le regioni che hanno registrato i risultati migliori nell'abbigliamento.

La congiuntura dell'industria italiana della moda nel 2007

Dopo sette trimestri di crescita, negli ultimi mesi del 2007, con il materializzarsi dell'inversione del ciclo macroeconomico, anche l'industria della moda ha registrato una brusca frenata, introducendo un 2008 che si prospetta difficile. In particolare, l'ulteriore riva-

Tabella 11 - Esportazioni del settore moda nelle regioni del Network e in Italia

	2006				2007			
	Valori in mln di Euro				Valori in mln di Euro			
	Tessili	Abbigliamento	Filiera pelle	Totale Moda	Tessili	Abbigliamento	Filiera pelle	Totale moda
Piemonte	2.087	772	237	3.096	2.056	823	273	3.152
Lombardia	5.315	3.253	1.329	9.898	5.293	3.525	1.596	10.415
Friuli-Venezia Giulia	160	41	51	253	151	32	55	238
Emilia Romagna	959	2.318	712	3.989	1.034	2.645	851	4.530
Toscana	2.440	1.449	3.378	7.268	2.379	1.548	3.579	7.507
Umbria	172	160	74	405	175	184	77	436
Regioni del Network	11.133	7.994	5.782	24.910	11.089	8.758	6.431	26.278
Totale Italia	14.275	12.908	13.472	40.656	14.112	13.679	14.102	41.893

Fonte: ISTAT

OSSERVATORIO SUBFORNITURA MODA 2008 OSSERVATORIO SUBFOR

Tabella 12 - Esportazioni del settore moda nelle regioni del Network e in Italia. Variazioni % 2007/2006

	2007/2006 variazioni %			
	Tessili	Abbigliamento	Filiera pelle	Totale Moda
Piemonte	-1,5%	6,6%	15,2%	1,8%
Lombardia	-0,4%	8,4%	20,1%	5,2%
Friuli-Venezia Giulia	-5,3%	-23,4%	6,9%	-5,8%
Emilia Romagna	7,8%	14,1%	19,4%	13,5%
Toscana	-2,5%	6,8%	6,0%	3,3%
Umbria	2,0%	15,3%	3,8%	7,6%
Regioni del Network	-0,4%	9,6%	11,2%	5,5%
Totale Italia	-1,1%	6,0%	4,7%	3,0%

Fonte: ISTAT

Tabella 13 - Esportazioni del settore moda nelle regioni del Network e in Italia. Composizione percentuale 2007

	Tessili	Abbigliamento	Filiera pelle	Totale Moda
Piemonte	14,6%	6,0%	1,9%	7,5%
Lombardia	37,5%	25,8%	11,3%	24,9%
Friuli-Venezia Giulia	1,1%	0,2%	0,4%	0,6%
Emilia Romagna	7,3%	19,3%	6,0%	10,8%
Toscana	16,9%	11,3%	25,4%	17,9%
Umbria	1,2%	1,3%	0,5%	1,0%
Regioni del Network	78,6%	64,0%	45,6%	62,7%
Totale Italia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



lutazione dell'Euro sul Dollaro e la conseguente perdita di competitività non sono estranee alla frenata, per quanto l'attenzione debba ricadere soprattutto sulla debolezza della domanda e dei consumi. Infatti, mentre in Germania si è spenta la ripresa dei consumi del 2006/07, in Italia perdura una preoccupante stagnazione della spesa delle famiglie aggravata, negli ultimi mesi, da una tendenza ad adeguare la spesa alle attese di redditi futuri più incerti e in contrazione.

Sul mercato interno alcune politiche di natura principalmente fiscale che sostengano reddito disponibile e consumi potrebbero attenuare gli effetti negativi del difficile quadro macroeconomico. Del resto un riposizionamento sui mercati emergenti, gli unici che mantengono una crescita significativa, potrebbe compensare la frenata sui mercati tradizionali.

La crescita del fatturato 2007 si è fermata intorno al 2,9%. Il 2008 si delinea invece più vicino alla stagnazione che alla crescita. Come mostrano i dati, il 2007 è stato comunque un anno positivo per l'industria della moda. Produzione e fatturato, infatti, hanno continuato a crescere ponendosi in continuità con il buon andamento del 2006.

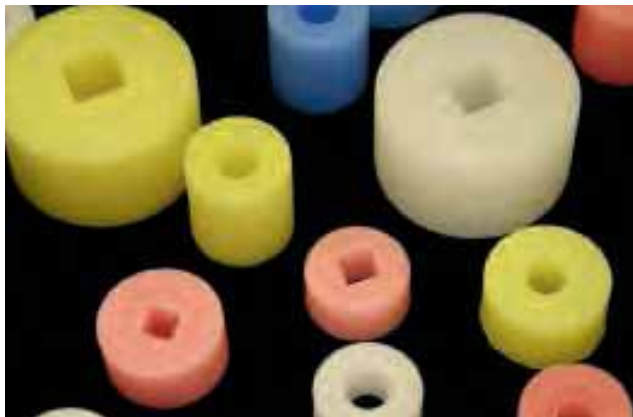
In particolare, i settori a valle (abbigliamento, calzature e pelletteria) hanno goduto di una crescita significativa nel secondo trimestre (fatturato +9,6% e produzione +4,6% nel primo trimestre rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente). L'incremento del fatturato è rallentato progressivamente nel terzo trimestre, mantenendosi però in leggera crescita (+1%). Infine, la produzione ha continuato a crescere fino ad ottobre, mese in cui i dati sono negativi sia per il fatturato che per la produzione. Nei com-

Tabella 14 - Il commercio estero della moda italiana nel primo trimestre 2007 e 2008 - Mln € e var.%

	1° trimestre 2007			1° trimestre 2008			variazione%	
	import	export	saldo	import	export	saldo	import	export
Settori a monte (*)	2.545	3.871	1.326	2.437	3.775	1.338	-4,3%	-2,5%
Settori a valle (*)	4.233	6.598	2.365	4.185	6.950	2.765	-1,1%	5,3%
Industria della moda	6.778	10.469	3.691	6.622	10.724	4.102	-2,3%	2,4%

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

Fonte: elaborazioni sui dati ISTAT



parti a monte (tessile e concia) il rallentamento del fatturato si era già manifestato nel secondo trimestre (+2,2%) senza il brusco impatto che si è avuto nei settori a valle; anche nel terzo trimestre e ad ottobre la dinamica è stata positiva anche se modesta (rispettivamente +2,5% e +3,7%). Si è invece confermato il trend negativo di medio periodo della produzione, calata sia nel secondo trimestre (-1,1%), che nel terzo (-3,1%) e nel mese di ottobre (-3,3%).

Le attese per il 2008 non sono positive. Negli ultimi mesi, infatti, sono emersi chiari e diffusi segnali che preludono ad un rallentamento o a un'inversione del ciclo economico. Peraltro i rischi di una consistente contrazione del tasso di crescita dell'economia statunitense sono elevati ed è cresciuto il rischio di un effetto indotto sull'Area Euro. La Cina è l'unica tra le grandi economie che continua a mostrare una dinamica sostenuta, mentre l'Italia torna a distinguersi in negativo, perdendo terreno rispetto ai principali paesi europei. I valori degli indicatori anticipatori per tutte le principali aree geoeconomiche si posizionano su livelli che storicamente preannunciano un rallentamento o una contrazione dell'attività economica.

Un inasprimento della concorrenza potrebbe derivare dalla fine dei residui contingenti all'import dalla Cina. Il 2008, infatti, è l'anno della completa liberalizzazione degli scambi tessili per l'Europa, mentre gli Usa lo faranno solo a fine anno. Non è tuttavia dalla concorrenza cinese che vengono i principali pericoli per l'anno in corso. I fattori critici sono prevalentemente interni alle economie occidentali e dovuti al rallentamento del ciclo economico. In particolare, gli andamenti sfavorevoli del cambio dell'Euro e dei prezzi delle materie prime si cumulano alle incertezze sulle decisioni di investimento delle imprese e soprattutto ad una crisi di fiducia dei consumatori che comprime la domanda di beni di consumo. La percezione di un ridotto potere d'acquisto del reddito disponibile e del permanere per il futuro di una tendenza al suo contenimento stanno influenzando negativamente i comportamenti di consumo delle famiglie.

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

	Fatturato		Produzione	
	Monte(*)	Valle(*)	Monte(*)	Valle(*)
2006-tr1	7,2%	1,6%	-1,8%	-6,5%
2006-tr2	3,6%	8,0%	-1,9%	-3,9%
2006-tr3	5,5%	9,0%	-0,1%	5,6%
2006-tr4	6,9%	16,7%	3,3%	15,0%
2007-tr1	4,7%	2,6%	4,0%	11,9%
2007-tr2	1,1%	9,6%	-1,1%	4,6%
2007-tr3	2,5%	1,0%	-3,1%	7,4%
2007-tr4	-0,1%	-1,1%	-4,5%	-3,0%
12 mesi 07/06	2,0%	2,7%	-1,6%	5,4%
2008-tr1	-5,3%	2,1%	-1,4%	1,5%

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

Tabella 16 - L'industria italiana della moda in cifre

	2006	2007	2008
		(provv.)	(previs.)
Fatturato (mln Euro)	67.580	69.539	70.235
Variazione %	6,0%	2,9%	1,0%
Export (mln Euro)	40.655	42.230	43.055
Variazione %	4,6%	3,9%	1,9%
Import (mln Euro)	24.649	25.635	26.404
Variazione %	12,8%	4,0%	3,0%
Saldo con l'estero (mln Euro)	16.006	16.603	16.651



Il piano di CAMPIONAMENTO

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

Tabella A - TESSILE

Classi di n.addetti	1-9	10-19	20-49	50-99
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

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

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

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 2008 sono stati elaborati i questionari di 235 imprese. Il disegno di campionamento è di tipo stratificato non proporzionale. Le dimensioni di stratificazione sono state: il macrosetto-re di appartenenza (tre settori: tessile, vestiario, area pelle), la dimensione d'impresa (quattro classi dimensionali, misurate dal numero di addetti: 1-9, 10-19, 20-49, 50 e oltre) e la regione in cui l'impresa è localizzata.

La popolazione di imprese di riferimento è quella delle imprese che operano con una rilevante quota di fatturato in subfornitura e che contano da 1 a 99 addetti, localizzate nelle regioni Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Umbria.

L'indagine è stata realizzata a cura delle Unioncamere regionali 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

Allegato redazionale a Tecnologie Tessili N. 5/6 Settembre/Ottobre 2008

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

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

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

Organizzazione di vendita

Direttore Commerciale: Ivo Braga

Direttore Vendite: Sergio Cirimbelli

Segreteria Commerciale: Monica Corletti - Tel. 02/81830683 - (monica.corletti@reedbusiness.it)

Key Account International Sales: Patrizia Sandri - Tel. 02/81830635 (patrizia.sandri@reedbusiness.it)

© Copyright Reed Business Information SpA - Milano - Italia

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

Servizio Abbonamenti

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

Tariffe abbonamento 2008

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

Esteri: sped. ordinaria E 105,00 - sped. prioritaria Europa E 116,00 - sped. prioritaria Africa, America, Asia E 140,00 - sped. prioritaria Oceania E 155,00

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

 CONFININDUSTRIA

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

CSST CERTIFICAZIONE
STAMPA SPECIALIZZATA
E 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

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 Subformitura, 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 - www.subfor.camcom.it
E-mail: comitato@subfor.camcom.it

Soci del comitato

Unione Italiana delle Camere di Commercio

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

Unione Regionale delle Camere di Commercio della Toscana

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

Unione Regionale delle Camere di Commercio dell'Umbria

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

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
E-mail: db_info@subcontract.camcom.it

Unione Regionale delle Camere di Commercio del Piemonte

Via Cavour, 17 - 10123 Torino
Tel. ++39 011 5669230 - Fax ++39 011 5119144
Web site: www.pie.camcom.it
e-mail: l.belforte@pie.camcom.it
m.demaio@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
E-mail: 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
E-mail: 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
E-mail: unioncamerebas@tiscali.it

CNA Nazionale

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

UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE

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

In collaborazione con:

 **UniCredit Banca**

UniCredit Banca
Sede legale:
Via Zamboni, 20
40126 - Bologna
Contatti: 800.32.32.85