



**OSSERVATORIO DEL SETTORE
TESSILE ABBIGLIAMENTO
NEL DISTRETTO DI CARPI**

9° RAPPORTO

Aprile 2009

Con il contributo della Provincia di Modena – Assessorato Interventi Economici
Con la collaborazione della Camera di Commercio di Modena

L'Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi
è promosso dal:

Comune di Carpi

*Assessorato Economia,
Lavoro e Formazione*
C.so Alberto Pio n. 91
41012 - Carpi (MO) Italia
tel. 0039/059/649853 - fax 649751
E-mail: economia@carpidiem.it
Website: www.carpidiem.it

e realizzato dall'Istituto di ricerca:

R&I s.r.l.

*Ricerche e Interventi
di politica industriale
e del lavoro*
Via C. Marx n. 95
41012 - Carpi (MO) Italia
tel. 0039/059/695848 - fax 641945
E-mail: info@r-i.it
Web site: www.r-i.it

Gruppo di lavoro:

*Coordinamento del progetto e cura delle parti 1, 2.1, 2.2, 3.1, 4 e 5: Daniela Bigarelli
Coordinamento rilevazione, elaborazione dati e cura delle parti 2.3 e 3.2: Monica Baracchi
Interviste alle imprese e cura della parte 1: Stefania Corradi*

Si ringraziano le Imprese per la collaborazione prestata nella fase di realizzazione dell'indagine e le Associazioni imprenditoriali e i Sindacati per il supporto dato al gruppo di ricerca.

Si ringrazia la Provincia di Modena per il contributo dato alla realizzazione dell'Osservatorio e la Camera di Commercio di Modena per aver fornito l'universo aggiornato delle imprese tessili e abbigliamento.

Indice

Presentazione	pag.	5
1. L'evoluzione del settore tessile abbigliamento	pag.	7
1.1 <i>Il settore a livello nazionale</i>	pag.	7
1.2 <i>Il settore a livello provinciale</i>	pag.	10
2. I cambiamenti avvenuti nel settore maglieria e confezione del distretto di Carpi: i risultati della nona rilevazione dell'Osservatorio	pag.	19
2.1 <i>Crescita e internazionalizzazione del distretto: la trasformazione del sistema produttivo locale</i>	pag.	19
2.2 <i>Le strategie delle imprese finali</i>	pag.	27
2.2.1 <i>Crescita dimensionale delle piccole e medie imprese</i>	pag.	27
2.2.2 <i>Qualificazione del prodotto e investimento sul marchio</i>	pag.	32
2.2.3 <i>Potenziamento dell'attività di R&S e progettazione del prodotto</i>	pag.	42
2.2.4 <i>Diversificazione dei mercati di sbocco e controllo della distribuzione</i>	pag.	51
2.2.5 <i>Produzione made in Italy e delocalizzazioni</i>	pag.	61
2.3 <i>Le strategie delle imprese di subfornitura</i>	pag.	73
2.3.1 <i>Concorrenza interna e internazionale</i>	pag.	73
2.3.2 <i>La subfornitura straniera localizzata nel distretto e dintorni</i>	pag.	75
2.3.3 <i>Le specializzazioni produttive della subfornitura locale</i>	pag.	83
2.3.4 <i>L'ampliamento della gamma di lavorazioni e dei servizi offerti</i>	pag.	98
2.3.5 <i>La dipendenza dai committenti del distretto</i>	pag.	108
3. I tipi di impresa presenti nel distretto	pag.	117
3.1 <i>I tipi di impresa che lavorano per il mercato finale</i>	pag.	117
3.2 <i>I tipi di subfornitura</i>	pag.	129
4. Le strategie future	pag.	137
4.1 <i>Le previsioni e i problemi</i>	pag.	137
4.2 <i>Gli orientamenti strategici delle imprese del distretto</i>	pag.	147
4.3 <i>Le azioni richieste</i>	pag.	152
5. Considerazioni finali	pag.	157
5.2 <i>Il nuovo profilo del sistema produttivo locale</i>	pag.	157
5.3 <i>Le sfide competitive</i>	pag.	162

Presentazione

La nona rilevazione dell'Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, promosso fin dal 1990 dall'Assessorato economia-lavoro-formazione del Comune di Carpi e curato da 'R&I - Ricerche e Interventi di politica industriale e del lavoro', si conferma strumento ricco e completo, utile e affidabile per una puntuale conoscenza del settore e delle sue evoluzioni strutturali. La ricerca, che analizza tutte le imprese della filiera moda locale, consegna analisi e valutazioni che hanno orientato - e dovranno orientare - le politiche economiche pubbliche e le azioni che le istituzioni hanno concertato con gli attori sindacali e imprenditoriali del territorio.

Grandi trasformazioni hanno investito il settore, che a seguito di fortissime pressioni della globalizzazione e della concorrenza internazionale, ha saputo dare risposte nuove ed efficaci sul versante della qualità dei prodotti, della promozione di nuovi marchi, di nuove modalità distributive. Molto rilevante la crescita del fatturato, che riporta il volume complessivo dei ricavi, a prezzi costanti, ai livelli dei primi anni novanta. Carpi è un distretto industriale che meglio di altri ha difeso le proprie posizioni, ha saputo cambiare, ha conservato la filiera, sia pure con diverse sofferenze nelle imprese di subfornitura. Si sono consolidate alcune aziende leader, 14 di esse producono il 51% del fatturato complessivo e occupano il 22% del totale degli addetti. Sono imprese, in molti casi, di nuova generazione, diverse tra loro, moderne e *'figlie di questi tempi'*, che hanno espresso capacità e livelli di crescita impensabili solo pochi anni fa.

Resta altissima la capacità progettuale e creativa delle nostre aziende, con oltre 95.000 modelli all'anno ed un crescente fatturato medio per campione; molto si è investito nelle professionalità legate alla progettazione. Da rilevare inoltre che i tre quarti della produzione del distretto è *'made in Italy'*; soprattutto le serie più corte e di maggiore qualità sono prodotte nel territorio locale. Le difficoltà del comparto maglieria, superato da qualche anno nei volumi e ricavi dalle confezioni, hanno aggravato la situazione delle imprese conto terzi locali, condizionate anche dalla concorrenza dei laboratori di etnia cinese cresciuti in questi anni e che, secondo nostre stime, occupano ormai circa duemila addetti.

Ovviamente, pur registrando un biennio 2007-08 positivo, non possiamo non rilevare le previsioni negative per l'anno in corso; il campione intervistato prevede cali di ordini e fatturato. Ma resta la convinzione che il nostro sistema moda sia preparato meglio di altri settori per affrontare una crisi economica come quella che stiamo vivendo. Da molti anni le nostre imprese affrontano la crescita delle produzioni dei paesi emergenti, investendo su qualità e potenziamento di nuove modalità distributive, e impegnandosi per la difesa e la valorizzazione del prodotto italiano e per ottenere interventi concreti per la tracciabilità e l'etichettatura obbligatoria.

L'Amministrazione comunale ha investito sulle potenzialità del sistema moda distrettuale, anche in tempi in cui pochi credevano allo sviluppo del tessile abbigliamento italiano (quante previsioni *'autorevoli'*, soltanto pochi anni fa, sulla fine del nostro distretto...).

Col contributo della Provincia di Modena, coinvolgendo le associazioni d'impresa e quelle dei lavoratori abbiamo messo in campo molte iniziative; la più rilevante si è tradotta nel progetto denominato *'Le stagioni della Moda'* reso operativo dalla capacità e dalla competenza di *Carpiformazione*, ente di formazione professionale specializzato nel comparto della moda.

Con la consapevolezza che il sistema moda locale conserva un grande patrimonio di conoscenza e di competenze diffuse e ha la capacità di rispondere alla complessità di questi tempi, le istituzioni devono proseguire nell'obiettivo di promuovere il distretto di Carpi. Sono strategiche le risorse per consentire la formazione di figure professionali - che le imprese richiedono - capaci di realizzare prodotti nuovi e sviluppare nuove reti commerciali; così come sono necessarie azioni di sostegno alle imprese per affrontare nuovi mercati.

Nel ringraziare le persone e le imprese che hanno permesso la realizzazione di quest'indagine, auspichiamo che si confermi ancora uno strumento importante di analisi economica del distretto e sia decisivo per la definizione di progetti concreti, che possano dare un contributo al futuro di questo distretto di grande storia e lunga tradizione.

Alberto Allegretti

Assessore economia- lavoro-formazione del Comune di Carpi

1. L'evoluzione del settore tessile abbigliamento

1.1 Il settore a livello nazionale

L'industria tessile abbigliamento italiana¹ - con un fatturato, nel 2008, di 52miliardi di euro, 57mila imprese e 504mila addetti (dati SMI-Sistema Moda Italia) - ha registrato, nel periodo 2005-2008, un ritorno alla crescita del fatturato sostenuta dall'andamento positivo delle esportazioni. La propensione all'export è aumentata, con un'incidenza delle esportazioni sul fatturato pari al 52,4%.

Le stime SMI indicano nel triennio un incremento del fatturato del +1,3%, a prezzi correnti, e una crescita delle esportazioni del +4,4%, mentre le importazioni si attestano sul +13,6%. A fronte di queste dinamiche, il numero di imprese e di addetti continuano a diminuire (rispettivamente -6,4% e -4%), anche se in misura meno accentuata rispetto al triennio precedente (FIGG 1.1 e 1.2).

Il punto più alto dell'ultimo triennio è stato raggiunto nel 2007, mentre, a causa della grave crisi finanziaria internazionale, già nel 2008 le esportazioni e il fatturato del settore flettono di nuovo, pur rimanendo su valori superiori a quelli di inizio periodo.

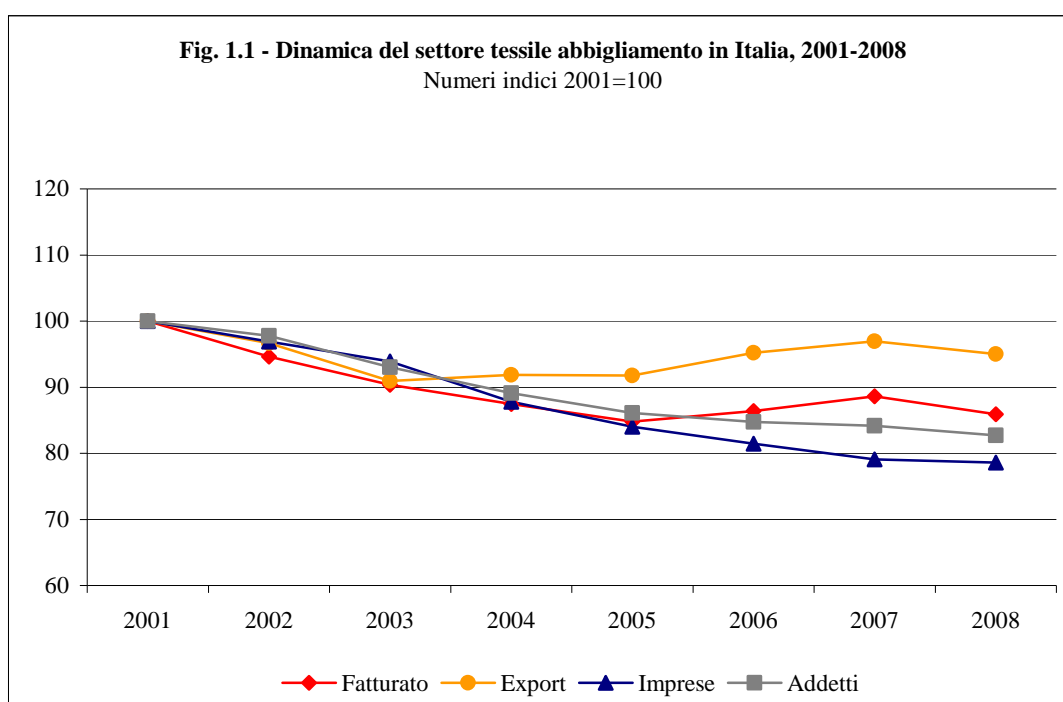
I dati SMI riferiti ai soli prodotti dell'abbigliamento², che costituiscono la specializzazione dell'industria emiliana e del distretto di Carpi, consentono di individuare alcune differenze con l'industria tessile, produttrice di filati e tessuti. Il fatturato realizzato dalle imprese dell'abbigliamento italiane cresce anche nel 2008 (FIG. 1.3), in particolare per l'abbigliamento junior e femminile, e nel triennio 2005-2008 i tassi di incremento sono più elevati della media dell'intera filiera tessile abbigliamento (rispettivamente +8,4% per il fatturato dell'abbigliamento femminile, +10,1% per quello junior e +5,2% per quello maschile). L'industria dell'abbigliamento registra quindi performance migliori di quella a monte produttrice di filati e tessuti.

Lo scenario che caratterizza attualmente il contesto internazionale rende difficile la formulazione di previsioni relative alla durata della crisi e all'impatto sui diversi settori, compreso il tessile abbigliamento. Gli indici relativi ai primi due mesi del 2009, di fonte Istat,

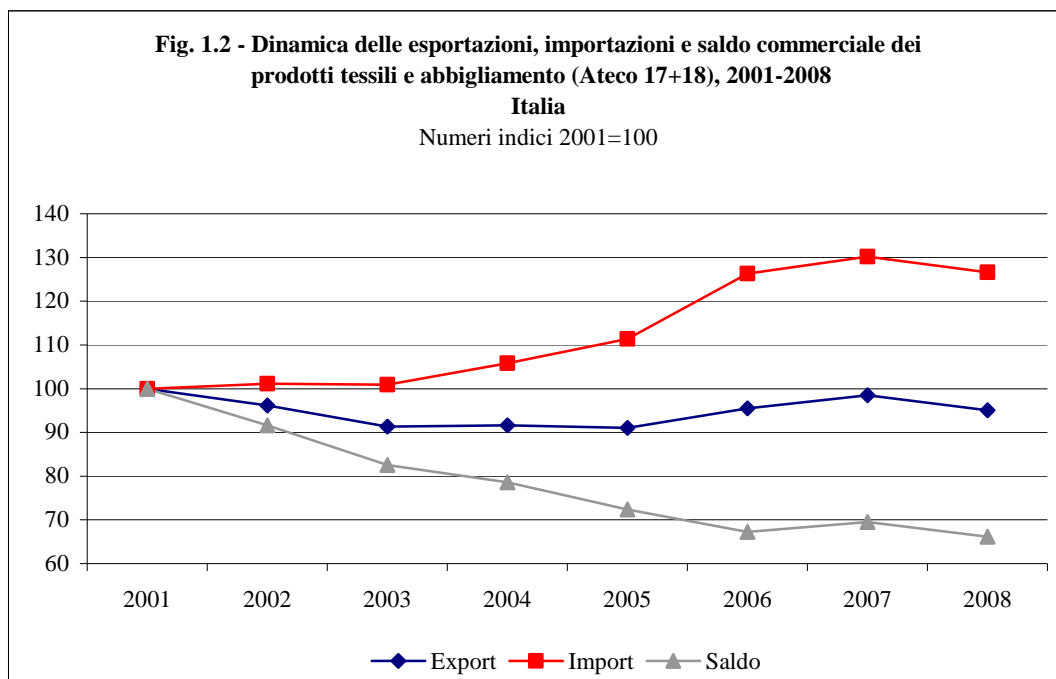
¹ Le stime si riferiscono all'insieme del settore tessile abbigliamento italiano, comprensivo dei comparti che producono filati, tessuti, biancheria per la casa, ecc. e di quelli che producono maglieria e confezione.

² I prodotti dell'abbigliamento comprendono abbigliamento esterno in tessuto e a maglia, camiceria e abbigliamento in pelle.

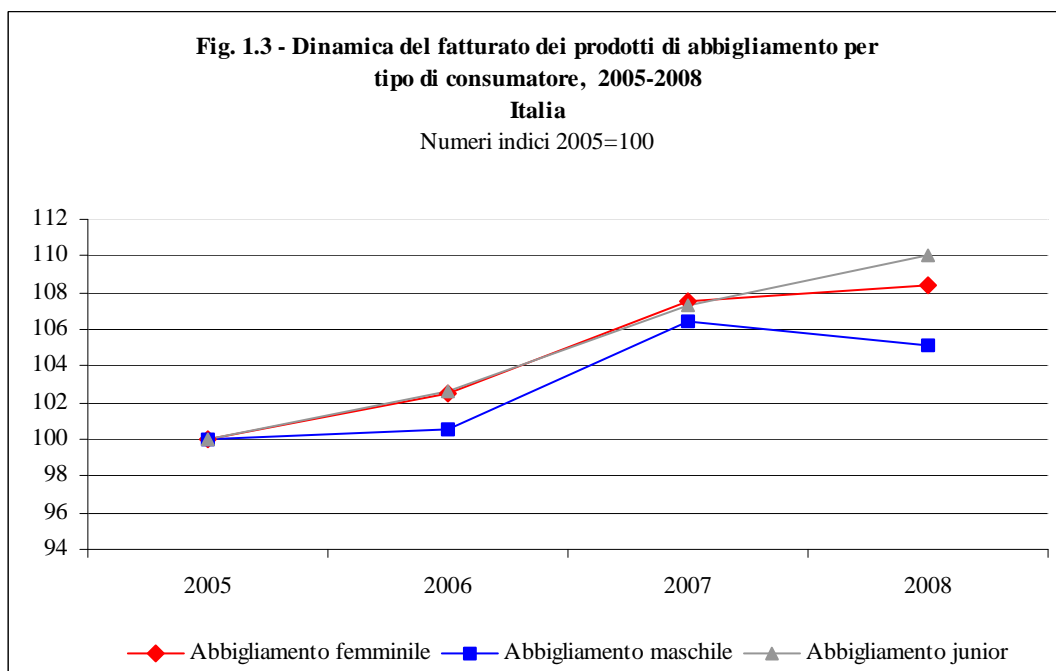
segnano, per il tessile, abbigliamento, pelli e accessori, una flessione tendenziale del fatturato (gen-feb 2009 su gen-feb 2008) del -10,1% e degli ordinativi totali del -19,7%. Sulla base delle informazioni rilasciate da Filtea-Cgil, a marzo 2009, le imprese italiane del settore moda (compreso il settore pelli e cuoio) interessate da provvedimenti di cassa integrazione straordinaria e contratti di solidarietà erano 133, con circa 11mila lavoratori coinvolti su 13mila presenti negli organici aziendali.



Fonte: elaborazioni R&I srl su dati SMI



Fonte: elaborazioni R&I srl su dati Istat



Fonte: elaborazioni R&I srl su dati SMI (Istat e SitaRicerca)

1.2 Il settore a livello provinciale

Il settore tessile abbigliamento della provincia di Modena è specializzato nella produzione di maglieria e di confezione su tessuto, mentre i comparti a monte, rappresentati dai produttori di filati e di tessuti, sono quasi completamente assenti, ad eccezione di un nucleo di produttori che realizza tessuti a maglia. Modena³ rappresenta la prima provincia emiliana per numero di imprese attive e la seconda, dopo Reggio Emilia, per valore delle esportazioni. Nel 2008 le imprese attive sono 2.811⁴, pari al 38% dell'industria dell'abbigliamento regionale, e le esportazioni ammontano a 968 milioni di euro, il 25,4% dell'export di abbigliamento dell'Emilia Romagna.

Nel periodo 2005-2008, l'andamento del settore a livello provinciale ricalca l'evoluzione del tessile abbigliamento nazionale, registrando una diminuzione del numero di imprese meno intensa rispetto al triennio precedente, e una dinamica del commercio estero positiva (FIG. 1.4). Le esportazioni della provincia di Modena crescono, tuttavia, a tassi superiori rispetto alla media nazionale, +25,2% a prezzi correnti, contro il +4,4% dell'intera filiera tessile abbigliamento e il +18,6% dell'abbigliamento femminile italiano (comparto di specializzazione dell'industria locale). L'industria dell'abbigliamento modenese appare quindi più rapida, in questi anni, nel cogliere le opportunità presenti nei mercati internazionali.

La dinamica delle esportazioni modenesi, come a livello nazionale, registra significative differenze fra maglieria e confezione su tessuto (FIG. 1.5 e 1.6). Nel periodo 2005-2008, l'export di prodotti in maglia, pur avendo ripreso a crescere, mostra tassi di incremento piuttosto contenuti (+3,2%), rispetto a quelli della confezione, e una flessione già nel 2008. I prodotti di confezione, invece, vedono un incremento delle esportazioni molto più elevato (+38,7%), con una crescita, sebbene di proporzioni inferiori, anche nel 2008. Le esportazioni modenesi di confezioni sono andate molto meglio rispetto alla media italiana, allineandosi alla dinamica regionale, mentre le esportazioni di maglieria hanno registrato un andamento peggiore sia della media nazionale che di quella dell'Emilia Romagna.

Nella composizione delle esportazioni locali, la maglieria perde ulteriormente peso, rappresentandone, nel 2008, il 18,7% del totale, a fronte del 68,7% di prodotti della confezione

³ Per la provincia di Modena non sono disponibili dati aggiornati sul numero degli occupati nel settore tessile abbigliamento. Nel 2005, la Camera di Commercio di Modena ne stimava 15.941.

⁴ Il dato sulle imprese attive è stato tratto dal Registro delle Imprese (fonte: Movimprese).

su tessuto. Nel 2000 il peso della maglieria all'interno dell'export modenese di prodotti di abbigliamento era del 42,5% (FIG. 1.7).

Nell'ultimo triennio, anche le importazioni modenesi di prodotti tessili e abbigliamento sono aumentate, sebbene, nel 2007 e nel 2008, a ritmi meno sostenuti rispetto alle esportazioni. In questi due anni, il saldo commerciale attivo della provincia è cresciuto leggermente, anche se il dato potrebbe essere influenzato dal ricorso a forme di delocalizzazione non registrate dai flussi di importazione provinciali⁵. I principali paesi esteri di provenienza delle importazioni modenesi sono Cina, Turchia, Romania e Tunisia (TAV. 1.1).

Sul fronte dei mercati esteri di sbocco, si rileva una ulteriore diminuzione del peso dell'Unione europea a 15 e un aumento del Resto Europa, rappresentata in parte dai paesi di destinazione dei processi di delocalizzazione della produzione e, in misura crescente, da mercati di sbocco dei prodotti finiti, fra i quali la Russia assume un peso rilevante. Le esportazioni di maglieria mostrano un legame più forte con i mercati dell'Europa a 15 e una minore presenza sui mercati asiatici, rispetto alla confezione su tessuto. Malgrado le forti perdite subite sul mercato tedesco, la maglieria continua ad avere la Germania come primo mercato estero di sbocco, seguito da Francia, Regno Unito, Spagna e Belgio. Nella confezione⁶, invece, oltre al maggiore peso dei mercati asiatici, assume rilevanza, fra i mercati di sbocco, la Russia (TAVV. 1.1 e 1.2).

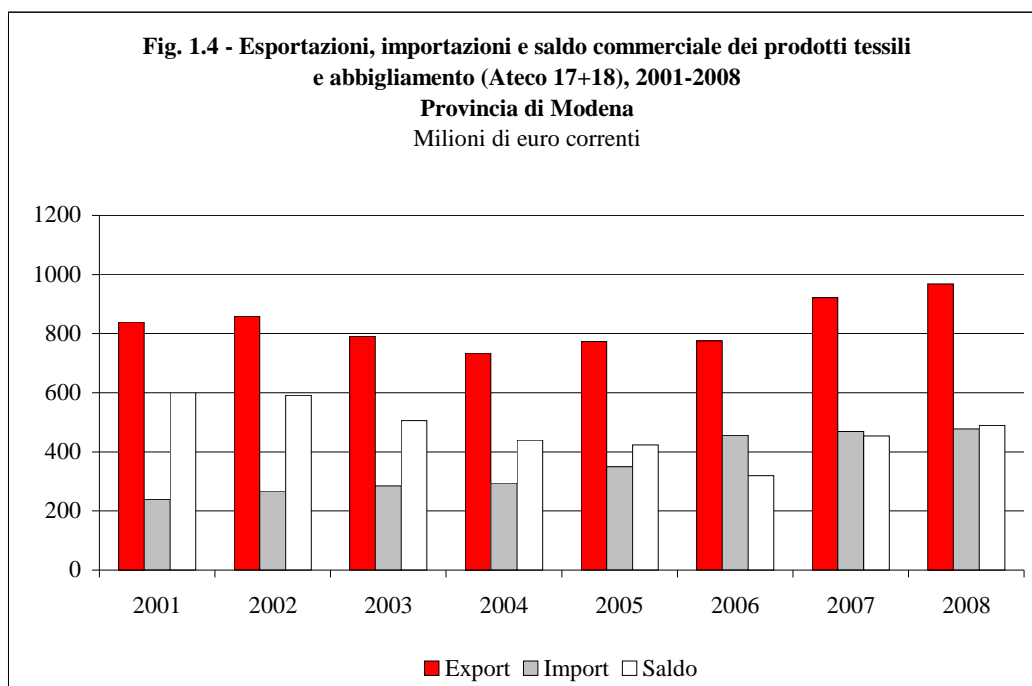
Osservando le dinamiche di più lungo periodo, è interessante rilevare che nella classifica nazionale delle province esportatrici, Modena perde peso per quanto riguarda la maglieria, dal terzo posto nel 2000 al quinto posto nel 2008, mentre per i prodotti di abbigliamento su tessuto guadagna posizioni, dall'ottavo al sesto posto negli stessi anni. Nel caso delle esportazioni di maglieria è Reggio Emilia la provincia emiliana che migliora la propria posizione (TAVV. 1.3 e 1.4).

A livello regionale, la graduatoria delle maggiori regioni esportatrici di maglieria vede l'Emilia Romagna tenere la posizione di terza regione, dopo Lombardia e Veneto, e per la confezione su tessuto, pur rimanendo la terza regione, l'Emilia Romagna incrementa la propria quota in misura significativa eguagliando quasi il peso del Veneto. Negli stessi anni, 2000-2008,

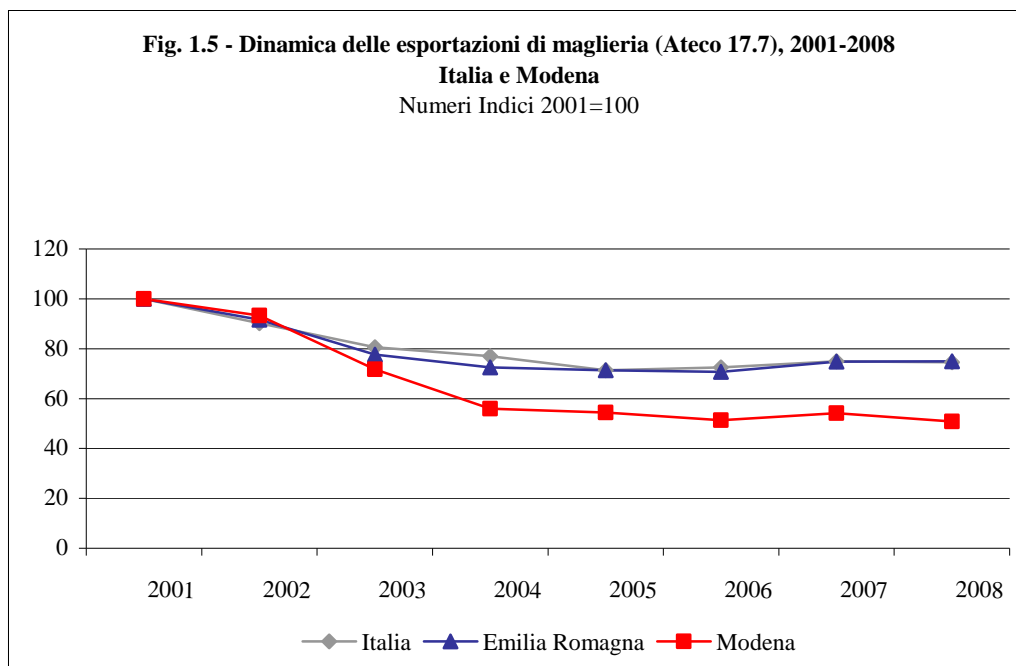
⁵ Le forme di delocalizzazione che non compaiono possono essere rappresentate da operazioni "estero su estero" o da importazioni registrate in altre province italiane.

⁶ Nelle esportazioni di abbigliamento della provincia di Modena il primo paese di esportazione è la Svizzera. Questo dato è determinato da un'impresa che ha una piattaforma logistica in questo paese alla quale destina i prodotti venduti successivamente nei vari paesi esteri di sbocco.

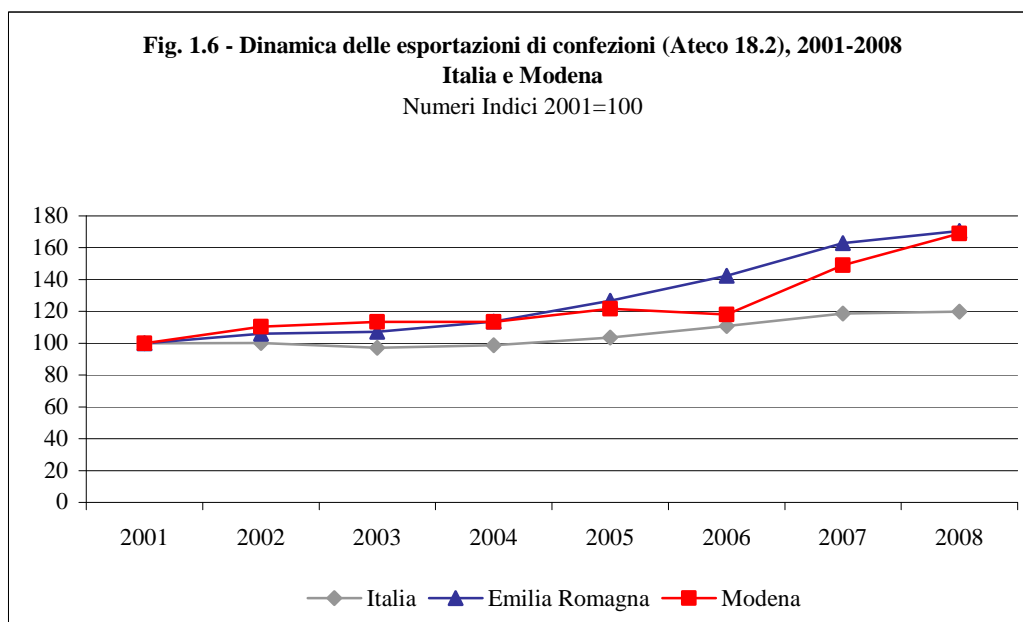
la Lombardia aumenta il proprio peso nell'export di maglieria nazionale e perde leggermente in quello di confezione, mentre il Veneto perde leggermente sia nella maglieria sia nella confezione su tessuto (TAVV. 1.5 e 1.6).



Fonte: elaborazioni R&I srl su dati Istat

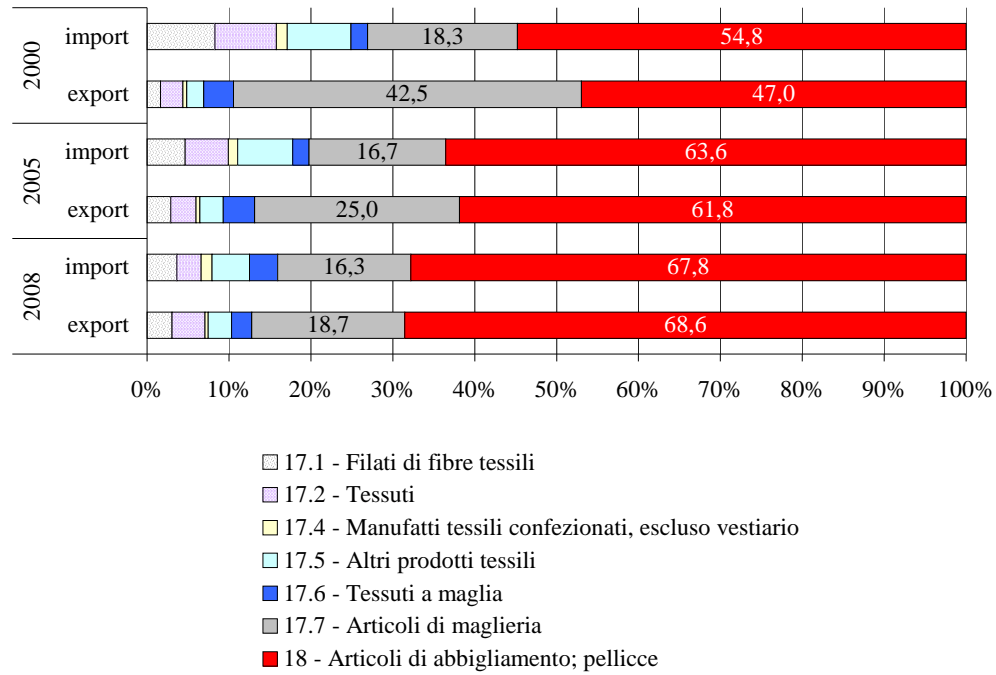


Fonte: elaborazioni R&I srl su dati Istat



Fonte: elaborazioni R&I srl su dati Istat

Fig. 1.7 - Composizione delle esportazioni e delle importazioni di prodotti tessili e abbigliamento, 2000, 2005 e 2008
Modena



Fonte: elaborazioni R&I srl du dati Istat

Tav. 1.1 - Principali paesi di esportazione e importazione di prodotti tessili e abbigliamento della provincia di Modena, 2008

Export	17 Tessile		Import	%	18 Abbigliamento		Import	%
	Export	%			Export	%		
1 Germania	14,0	1 Cina	25,4	1 Svizzera*	37,0	1 Cina	27,1	
2 Francia	12,8	2 Turchia	16,2	2 Francia	7,7	2 Turchia	15,0	
3 Regno Unito	8,8	3 Romania	12,6	3 Russia	7,3	3 Tunisia	10,8	
4 Romania	8,0	4 Germania	10,4	4 Spagna	5,6	4 Romania	5,8	
5 Tunisia	7,5	5 Regno Unito	3,8	5 Germania	4,0	5 Grecia	5,4	
6 Spagna	6,3	6 Francia	3,3	6 Grecia	3,8	6 Bulgaria	4,9	
7 Belgio	3,7	7 India	2,6	7 Stati Uniti	3,1	7 India	4,0	
8 Hong Kong	3,3	8 Tunisia	2,6	8 Giappone	2,9	8 Vietnam	2,4	
9 Stati Uniti	3,0	9 Stati Uniti	2,5	9 Belgio	2,7	9 Serbia	2,2	
10 Bulgaria	3,0	10 Pakistan	1,8	10 Ucraina	2,6	10 Portogallo	2,1	
Totale 10	70,4	Totale 10	81,2	Totale 10	76,7	Totale 10	79,7	

*il dato è influenzato da un'impresa che ha una piattaforma logistica in Svizzera.

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati Istat

Tav. 1.2 - Distribuzione delle esportazioni di prodotti tessili e abbigliamento della provincia di Modena per area geografica, 2000-2008

	17 Tessile			18 Abbigliamento		
	2000	2005	2008	2000	2005	2008
	%	%	%	%	%	%
Unione Europea 15	74,4	60,9	53,5	56,2	33,3	29,4
<i>di cui: Germania</i>	37,5	20,0	14,0	15,6	6,3	4,0
Resto Europa	13,2	23,3	24,9	14,6	43,9*	55,2*
America	5,3	5,5	3,9	7,1	6,1	3,7
Asia	5,1	5,8	8,9	19,6	15,3	10,5
Altri paesi	2,0	4,5	8,9	2,4	1,4	1,1
Mondo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*il dato è influenzato da un'impresa che ha una piattaforma logistica in Svizzera.

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati Istat

Tav. 1.3 - Prime 10 province italiane per quota di export di maglieria, 1991-2008

		17.7 Articoli di maglieria*									
		1991	2000		2005	2008					
		%	%		%	%					
1	Firenze	13,7	1	Treviso	11,8	1	Mantova*	13,5	1	Mantova*	17,9
2	Treviso	13,6	2	Mantova*	9,1	2	Treviso	12,4	2	Treviso	10,6
3	Modena	10,7	3	Modena	8,0	3	Milano	7,7	3	Milano	9,3
4	Mantova*	9,8	4	Milano	6,1	4	Modena	6,9	4	Reggio E.	7,6
5	Milano	6,5	5	Firenze	5,1	5	Reggio E.	6,8	5	Modena	6,1
6	Brescia	6,2	6	Vicenza	4,8	6	Firenze	4,6	6	Prato	4,7
7	Varese	4,6	7	Prato	4,4	7	Vicenza	4,4	7	Firenze	4,0
8	Pistoia	2,9	8	Varese	4,1	8	Prato	3,7	8	Brescia	4,0
9	Reggio E.	2,8	9	Reggio E.	4,0	9	Varese	2,8	9	Vicenza	3,9
10	Padova	2,7	10	Bologna	2,8	10	Bologna	2,3	10	Verona	3,3

*comprende la calzetteria

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati Istat

Tav. 1.4 - Prime 10 province italiane per quota di export di confezione su tessuto, 1991-2008

		18.2 Articoli di abbigliamento									
		1991	2000		2005	2008					
		%	%		%	%					
1	Milano	14,8	1	Milano	12,2	1	Milano	11,9	1	Milano	14,3
2	Firenze	7,7	2	Vicenza	7,6	2	Vicenza	8,7	2	Vicenza	7,5
3	Treviso	7,1	3	Treviso	7,2	3	Treviso	7,3	3	Treviso	7,3
4	Como	6,2	4	Firenze	5,5	4	Firenze	5,7	4	Reggio E.	6,6
5	Vicenza	5,8	5	Como	6,0	5	Reggio E.	5,6	5	Firenze	6,2
6	Torino	4,2	6	Reggio E.	4,4	6	Modena	4,1	6	Modena	4,9
7	Modena	3,4	7	Bergamo	3,4	7	Como	3,4	7	Bologna	3,5
8	Varese	3,3	8	Modena	3,0	8	Bologna	3,2	8	Rimini	3,2
9	Verona	3,3	9	Bologna	2,6	9	Rimini	2,7	9	Como	2,7
10	Reggio E.	2,7	10	Rimini	2,2	10	Bergamo	2,7	10	Bergamo	2,4

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati Istat

Tav. 1.5 - Prime 5 regioni italiane per quota di export di maglieria, 1991-2008

		17.7 Articoli di maglieria*							
		1991		2000		2005		2008	
		%		%		%		%	
1	Lombardia	30,5	1 Lombardia	27,4	1 Lombardia	31,2	1 Lombardia	35,6	
2	Veneto	21,3	2 Veneto	21,0	2 Veneto	21,3	2 Veneto	19,6	
3	Toscana	18,7	3 Emilia R.	19,6	3 Emilia R.	19,2	3 Emilia R.	19,3	
4	Emilia R.	16,0	4 Toscana	18,5	4 Toscana	13,1	4 Toscana	12,1	
5	Piemonte	2,3	5 Umbria	3,0	5 Umbria	2,9	5 Piemonte	2,9	

*comprende la calzetteria

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati Istat

Tav. 1.6 - Prime 5 regioni italiane per quota di export di confezione su tessuto, 1991-2008

		18.2 Articoli di abbigliamento							
		1991		2000		2005		2008	
		%		%		%		%	
1	Lombardia	29,6	1 Lombardia	27,0	1 Lombardia	24,6	1 Lombardia	25,5	
2	Veneto	20,0	2 Veneto	21,3	2 Veneto	21,7	2 Veneto	21,0	
3	Emilia R.	11,2	3 Emilia R.	14,3	3 Emilia R.	17,3	3 Emilia R.	20,0	
4	Piemonte	9,7	4 Toscana	10,5	4 Toscana	10,4	4 Toscana	10,5	
5	Toscana	9,6	5 Piemonte	7,5	5 Piemonte	6,5	5 Piemonte	6,1	

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati Istat

2. I cambiamenti avvenuti nel settore maglieria e confezione del distretto di Carpi: i risultati della nona rilevazione dell'Osservatorio

2.1.1 Crescita e internazionalizzazione del distretto: la trasformazione del sistema produttivo locale

L'analisi dell'evoluzione del settore maglieria e confezione⁷ nel distretto di Carpi⁸, nel periodo 2005-2008, contiene elementi di grande interesse. Il settore ha registrato una crescita significativa del fatturato, per molte ragioni inaspettata, a fronte di un ulteriore calo dell'occupazione manifatturiera (FIG. 2.1). Una crescita quindi senza occupazione aggiuntiva nell'industria a livello locale.

L'aspetto rilevante è che questa dinamica ha riportato il valore della produzione (a prezzi costanti) a quello che era nei primi anni novanta, prima della crisi del 1993, dopo un lunghissimo periodo di costante diminuzione, durato un quindicennio. Un valore della produzione simile realizzato oggi con la metà degli addetti.

Il forte recupero del distretto sul fronte del fatturato è legato all'importante trasformazione avvenuta negli anni duemila. Le imprese si sono riposizionate su fasce di mercato a maggiore valore aggiunto (soprattutto sulla fascia medio-alta e alta), con una conseguente riduzione delle quantità prodotte. A questo si è associato un ampliamento della gamma dei prodotti, per cui la confezione su tessuto è divenuta la produzione prevalente, rispetto alla maglieria che ha sempre rappresentato la specializzazione locale. Le serie di produzione si sono ridotte e la produzione si è frazionata su un elevato numero di modelli. Un nucleo di imprese emergenti ha inoltre investito nel marchio riuscendo ad acquisire quella visibilità sul mercato che non ha mai

⁷ Il campione sul quale sono basate le stime dell'Osservatorio è composto da circa 300 aziende ed è costituito da un *panel* rotante che ad ogni rilevazione viene aggiornato con l'inserimento di un campione di aziende nuove nate. Il campione è statisticamente significativo e consente il riporto dei dati campionari all'universo delle imprese. Le aziende intervistate sono sia imprese finali (o conto proprio) sia imprese di subfornitura (o conto terzi). Sono escluse dall'indagine le tintorie/lavanderie, i produttori di tessuti a maglia e quelli di etichette tessute rappresentati da una quarantina di imprese.

⁸ Il distretto di Carpi è formato dai comuni di Carpi, Cavezzo, Concordia, Novi e S. Possidonio. Quest'area territoriale, definita il "cuore del distretto", si caratterizza per avere una quota di occupati nel settore tessile abbigliamento pari alla metà del totale manifatturiero. Accanto al cuore del distretto è possibile individuare una "periferia", costituita dai comuni limitrofi che con Carpi intrattengono relazioni produttive. I comuni della periferia del distretto, appartenenti sia alla provincia di Modena che a quella di Reggio Emilia, sono caratterizzati da un minor grado di specializzazione settoriale. I dati dell'Osservatorio si riferiscono al "cuore del distretto" che raccoglie oltre la metà delle imprese operanti in provincia di Modena e un quinto di quelle attive in Emilia Romagna.

caratterizzato le imprese locali. Le ragioni delle brillanti performance del fatturato risiedono quindi nella capacità di una parte delle imprese del distretto di innovarsi completamente, realizzando consistenti investimenti nella ricerca sul prodotto, nel marchio e nelle reti distributive.

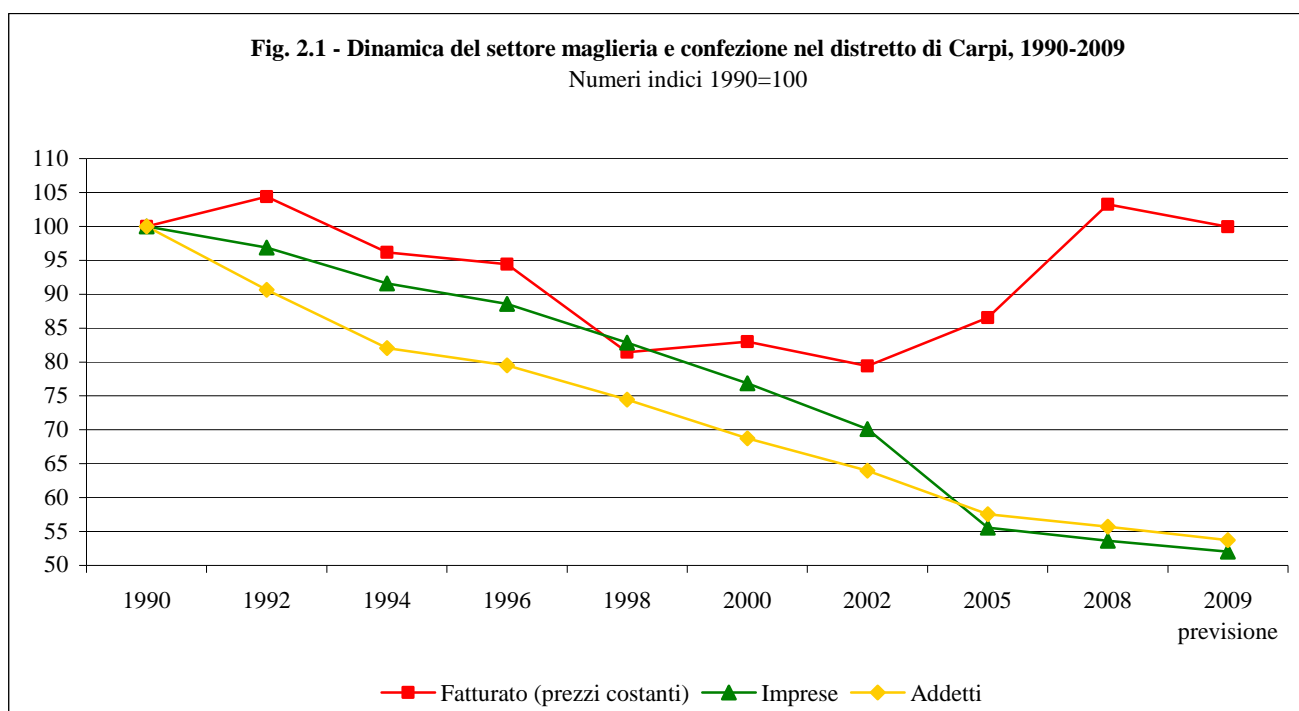
Il continuo calo dell'occupazione manifatturiera, anche se meno accentuato rispetto ai periodi precedenti, è legato a molti fattori. Innanzitutto, al processo di selezione delle imprese, sia tra le imprese che operano per il mercato finale sia tra quelle di subfornitura, che continua a ridurre il numero e l'occupazione. A questo si aggiunge il fenomeno delle delocalizzazioni in paesi esteri a basso costo delle serie di produzione più lunghe, anche se la produzione del distretto rimane una produzione prevalentemente *made in Italy* (il 74,2% del fatturato è sviluppato con prodotti realizzati completamente in Italia). Oltre a ciò si deve ricordare l'insediamento nel distretto, e nelle aree limitrofe, di laboratori di subfornitura gestiti da imprenditori di etnia cinese, che lavorano come la subfornitura locale sulle piccole serie di produzione e che attraverso l'utilizzo di lavoro irregolare hanno creato un'ampia area di lavoro sommerso⁹.

Per queste ragioni alla crescita del fatturato del distretto può non corrispondere un aumento dell'occupazione manifatturiera locale, o almeno di quella regolare. Il distretto di Carpi è sempre più un sistema produttivo aperto verso l'esterno e l'aumento degli occupati nelle imprese di successo, concentrati nelle funzioni terziarie, non compensa la perdita di posti di lavoro, a livello locale, nelle attività produttive di trasformazione.

La nona rilevazione dell'Osservatorio è stata conclusa nel dicembre 2008, in una fase in cui gli effetti della crisi finanziaria internazionale sull'economia reale si erano solo parzialmente manifestati. Le previsioni formulate dalle imprese risentono quindi del contesto di forte incertezza sulle dinamiche sia delle esportazioni sia dei consumi interni, ma si può ritenere che anche in un contesto internazionale meno negativo, la performance del fatturato che il distretto ha registrato negli ultimi anni sarebbe stata difficilmente replicabile. Già il 2008 aveva segnato una flessione, pari al -2%, e alla luce dell'attuale fase recessiva la diminuzione del valore della produzione per il 2009 potrà essere superiore al -3,7% previsto a dicembre dalle imprese, al

⁹ La stima dell'occupazione sommersa relativa al 2008, contenuta nel paragrafo 2.3.2, con molta probabilità, sottovaluta la reale dimensione del fenomeno, a causa della difficoltà a misurare il numero di occupati effettivamente attivi nei momenti di picco produttivo. La stima si riferisce, infatti, agli addetti stabili che lavorano con continuità nelle imprese di subfornitura gestite da imprenditori cinesi.

quale si associava un -3% di imprese e un -4,8% di occupati. Nei primi tre mesi del 2009, sulla base dei dati Filtea-Cgil di Carpi, i lavoratori licenziati e in cassa integrazione erano circa 400, pari al 5% del totale.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.1 - Il settore maglieria e confezione nel distretto di Carpi nel periodo 1990-2009
Valori riferiti all'universo delle imprese

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2005	2008	2009 previsione realizzata a fine 2008
Fatturato (milioni di euro)*										
- prezzi correnti	1.042	1.110	1.047	1.094	981	1.027	1.023	1.170	1.455	-3,7
- prezzi costanti (anno 2000)	1.237	1.291	1.190	1.168	1.007	1.027	982	1.070	1.277	
Quota export (%)	22,4	25,6	36,0	38,4	36,7	37,5	36,8	30,6	29,3	
Imprese attive	2.258	2.188	2.068	2.000	1.871	1.735	1.583	1.256	1.211	-3,0
Addetti**	14.005	12.692	11.491	11.137	10.430	9.627	8.960	8.062	7.802	-4,8
di cui in u.l. del distretto	13.509	12.152	10.971	10.665	10.027	9.340	8.642	7.591	7.459	
in u.l. fuori distretto	496	540	520	472	403	287	271	471	342	
Addetti in imprese di produzione estere di proprietà di imprese del distretto***								2.750	2.290	
Addetti in imprese commerciali estere di proprietà di imprese del distretto***									120	

*il fatturato 2008 non è direttamente confrontabile con quello dei tre anni precedenti per il calcolo delle variazioni.

**gli addetti comprendono l'occupazione di unità locali di imprese con sede fuori distretto ed escludono l'occupazione sommersa in imprese di subfornitura straniere localizzate nel distretto che nel 2008 si stima sia di circa 800 addetti.

***per gli anni precedenti i dati non sono disponibili.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.2 - Variazione del fatturato, delle imprese e degli occupati, 1990-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	1990-2000		2000-2008	
	val. ass.	var. %	val. ass.	var. %
Fatturato (a prezzi correnti)		-1,4		+41,6
Fatturato (a prezzi costanti)		-18,0		+24,3
Imprese	-523	-23,2	-524	-30,2
Addetti	-4.378	-31,3	-1.726	-17,9
Addetti:				
Imprese finali	-3.190	-42,0	-663	-15,0
Imprese di subfornitura	-1.189	-18,7	-1.480	-28,4
Lavoratori autonomi	-1.275	-28,7	-1.151	-36,5
Lavoratori dipendenti	-3.104	-32,4	-992	-15,3

Da questa tabella in poi, i dati si riferiscono alle imprese (escludono pertanto le unità locali di imprese con sede fuori distretto)

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.3 - Variazione delle imprese e degli addetti per tipo di impresa, 2002-2009
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2002-2005	2005-2008	2009
	media annua var. %	media annua var. %	previsione var. %
Imprese finali	-3,1	-1,0	-4,1
Imprese di subfornitura	-8,0	-1,3	-2,6
Totale imprese	-6,9	-1,2	-3,0
Addetti imprese finali	-1,7	-0,9	-4,6
Addetti imprese di subfornitura	-6,4	-1,8	-5,0
Totale addetti	-4,2	-1,4	-4,8
Lavoratori autonomi	-7,3	-2,9	-2,8
Lavoratori dipendenti	-2,9	-0,8	-5,4

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.4 - Imprese di maglieria e confezione per tipo di impresa, 1990-2009
Valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2005		2008		2009 previsione	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Imprese finali	589	26,1	353	20,3	324	25,8	314	27,1	301	25,6
Imprese di subfornitura	1.669	73,9	1.383	79,7	931	74,2	896	72,9	873	74,4
Totale	2.258	100,0	1.735	100,0	1.255	100,0	1.210	100,0	1.174	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.5 - Addetti delle imprese di maglieria e confezione per tipo di impresa, 1990-2009
Valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2005		2008		2009 previsione	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Imprese finali	7.603	54,3	4.413	45,8	3.850	49,3	3.750	50,1	3.579	50,2
Imprese di subfornitura	6.403	45,7	5.214	54,2	3.952	50,7	3.734	49,9	3.549	49,8
Totale	14.005	100,0	9.627	100,0	7.802	100,0	7.484	100,0	7.128	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.6 - Imprese di maglieria e confezione per classe di addetti, 1990-2009
Valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2005		2008		2009 previsione	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Fino a 9	1.981	85,5	1.502	86,6	1.044	83,2	1.013	83,7	981	83,6
10-49	309	13,7	222	12,8	199	15,9	186	15,4	182	15,5
50 e oltre	18	0,8	11	0,6	11	0,9	11	0,9	11	0,9
Totale	2.258	100,0	1.735	100,0	1.255	100,0	1.210	100,0	1.174	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.7 - Addetti delle imprese di maglieria e confezione per classe di addetti, 1990-2009
Valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2005		2008		2009 previsione	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Fino a 9	6.231	44,5	4.670	48,5	3.283	42,1	3.141	42,0	3.007	42,2
10-49	5.473	39,1	3.990	41,4	3.548	45,5	3.210	42,9	3.013	42,3
50 e oltre	2.302	16,4	967	10,0	971	12,4	1.133	15,1	1.108	15,5
Totale	14.005	100,0	9.627	100,0	7.802	100,0	7.484	100,0	7.128	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.8 - Lavoro autonomo e lavoro dipendente nelle imprese di maglieria e confezione, 1990-2009
Valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2005		2008		2009 previsione	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Autonomi	4.429	31,6	3.154	32,8	2.191	28,1	2.003	26,8	1.946	27,3
Dipendenti	9.577	68,3	6.473	67,2	5.611	71,9	5.481	73,2	5.182	72,7
Totale	14.005	100,0	9.627	100,0	7.802	100,0	7.484	100,0	7.128	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.2 Le strategie delle imprese finali

2.2.1 Crescita dimensionale delle piccole e medie imprese

In continuità con le tendenze di lungo periodo, le imprese finali¹⁰ del distretto diminuiscono ulteriormente. La flessione registrata negli ultimi tre anni risulta tuttavia di intensità più moderata rispetto ai primi anni duemila, mentre il tratto comune riguarda la particolare selezione che ha colpito le imprese di più piccole dimensioni (TAVV. 2.9 e 2.10).

La diminuzione delle imprese, dell'occupazione e del fatturato si concentra infatti nelle imprese della classe 1-9 addetti. Le imprese finali di questo gruppo perdono peso all'interno del distretto, sia per il processo di selezione subito, sia per la crescita di alcune, transitate nella classe di addetti superiore, e sia per la performance particolarmente brillante di una parte delle imprese di maggiori dimensioni. Le imprese finali che hanno visto crescere maggiormente il fatturato e l'occupazione, sebbene siano diminuite di numero, sono le imprese con 50 e più addetti, seguite da quelle della classe 10-49 occupati, che aumentano anche di numero per la crescita dimensionale di imprese provenienti dalla classe più piccola.

Gli effetti di queste dinamiche si traducono nel significativo rafforzamento dimensionale delle imprese di più elevate dimensioni (50 addetti e oltre) e nell'aumento del grado di concentrazione della produzione del distretto¹¹ (TAV. 2.16). Il sistema produttivo locale rimane comunque caratterizzato dalla netta prevalenza di imprese finali di piccola taglia (il 61% delle imprese ha meno di 10 occupati e il 57,5% un fatturato inferiore a 1,25 milioni di euro) e in termini di fatturato la quota prevalente della produzione è sviluppata dalle imprese della classe 10-49 addetti (il 56% del fatturato del distretto). Le imprese finali che incrementano il loro peso all'interno del distretto sono tuttavia quelle più strutturate: le imprese con 50 e più addetti (9 imprese che sviluppano il 35,5% del fatturato del distretto) e quelle con fatturati superiori ai 10 milioni di euro (21 imprese che sviluppano il 63,9% del fatturato del distretto) (TAV. 2.11).

Nel distretto anche le imprese finali di maggiori dimensioni (soltanto due hanno più di 250 addetti) rientrano tuttavia all'interno della categoria delle medie imprese, secondo la definizione

¹⁰ Le imprese finali sono quelle che progettano e commercializzano il prodotto, acquistano le materie prime e coordinano la produzione che generalmente viene decentrata a imprese di subfornitura. Sono le imprese che operano direttamente sul mercato finale.

¹¹ Le prime 15 imprese del distretto per valore del fatturato sono rappresentate da: Liu Jo, Champion, Blufin, Denny Rose, Gaudì Trade, Spazio Sei, Light Force, Luca Maglierie, Via delle Perle, Olmar e Mirta, Spazio Blu, Lormar, Baroni, Wanda Mode, One by One.

data da Mediobanca¹². Le medie imprese, che rappresentano le imprese più grandi del distretto, sono otto e sviluppano il 22,4% del fatturato complessivo. Il sistema produttivo locale risulta quindi formato da un nucleo molto consistente di piccole imprese, anche se non piccolissime, che in questi anni sono state capaci di crescere e di rafforzare la propria posizione sul mercato. L'analisi delle variazioni di fatturato delle imprese finali mostra una netta polarizzazione, all'interno di tutte le classi dimensionali, tra imprese con fatturati cresciuti a doppia cifra e imprese con perdite di analoga entità¹³. Performance così differenziate e divergenti confermano la varietà di tipi d'impresa e di strategie perseguite dalle imprese che operano sul mercato finale. Questa evidenza suggerisce la necessità di approfondire l'analisi per capire, al di là dell'aspetto dimensionale, quali scelte hanno premiato le imprese finali del distretto.

Le imprese finali di maglieria sono più numerose, rispetto alle imprese di confezione, ma essendo di dimensioni mediamente più piccole sviluppano una quota di fatturato minoritaria (TAVV. 2.12 e 2.13). Il 74,2% delle imprese finali produce prevalentemente maglieria, occupando il 56,6% degli addetti, mentre in termini di valore della produzione esse rappresentano soltanto il 34,5% del fatturato complessivo del distretto. Le imprese che producono prevalentemente confezione sviluppano, invece, il 65,5% del fatturato del distretto, anche se, come si vedrà nel prossimo paragrafo, il loro fatturato comprende una quota di prodotti in maglia.

La dinamica del fatturato delle imprese finali distinte per comparto prevalente (maglieria e confezione) mostra, negli ultimi anni, una tenuta delle imprese di maglieria e una crescita concentrata nelle imprese di confezione. Divergenti appaiono, inoltre, le tendenze della struttura dimensionale. Le imprese finali di maglieria diminuiscono ulteriormente la loro dimensione media, sia in termini di occupati che di volume di fatturato, mentre quelle di confezione incrementano la dimensione, aumentando la distanza rispetto alle imprese di maglieria. Particolarmente significativa è la crescita della dimensione economica delle imprese di confezione e del rapporto fatturato per addetto che, a parità di livello di integrazione verticale dell'impresa, può essere considerato un indicatore di incremento della produttività (TAVV. 2.14 e 2.15).

¹² Mediobanca definisce medie imprese, le società di capitali con un'occupazione compresa fra i 50 e i 499 dipendenti e un fatturato fra i 13 e i 290 milioni di euro.

¹³ Tra il 2005 e il 2008, il 39% delle imprese finali ha avuto un incremento del fatturato a due cifre, mentre il 33,2% una flessione di intensità simile.

Tav. 2.9 - Imprese finali per classe di addetti, 2005-2009
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008		2009 previsione		variazione	variazione
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	2005-2008 %	2008-2009 %
Fino a 9	208	64,1	193	61,4	183	61,0	-7,2	-5,2
10 - 49	106	32,8	112	35,7	108	36,0	+5,7	-3,6
50 e oltre	10	3,1	9	2,9	9	3,0	-10,0	-
Totale	324	100,0	314	100,0	301	100,0	-3,1	-4,1

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.10 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per classe di addetti, 2005-2009
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008		2009 previsione		variazione	variazione
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	2005-2008 %	2008-2009 %
Fino a 9	160	13,6	114	8,5	103	8,0	-28,8	-9,6
10 - 49	660	56,4	750	56,0	715	55,5	+13,6	-4,7
50 e oltre	350	29,9	474	35,5	470	36,5	+35,4	-0,8
Totale	1.170	100,0	1.338*	100,0	1.289	100,0	+14,4 +12,8*	-3,7

*Il fatturato al netto degli scambi tra imprese finali del distretto è nel 2008 di 1.320 milioni di euro.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.11 - Imprese finali per classe di fatturato (in milioni di euro), 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005			2008		
	Numero imprese	% imprese	% fatturato	Numero imprese	% imprese	% fatturato
Fino a 1,25 milioni	174	53,7	7,7	181	57,5	6,5
1,25 - 2,5	58	17,9	10,5	42	13,4	5,6
2,5 - 10,0	65	20,2	22,2	70	22,3	24,1
10,0 e oltre	27	8,2	59,5	21	6,8	63,9
Totale	324	100,0	100,0	314	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.12 - Imprese finali per comparto prevalente, 2005-2009

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008		2009 previsione		variazione	variazione
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	2005-2008 %	2008-2009 %
Maglieria	222	68,5	233	74,2	220	73,1	+4,9	-5,6
Confezione	102	31,5	81	25,8	81	26,9	-20,5	-
Totale	324	100,0	314	100,0	301	100,0	-2,6	-4,1

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.13 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per comparto prevalente, 2005-2009

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008		2009 previsione		variazione	variazione
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	2005-2008 %	2008-2009 %
Maglieria	456	39,0	462	34,5	426	33,0	+1,3	-7,8
Confezione	714	61,0	877	65,5	863	67,0	+22,8	-1,6
Totale	1.170	100,0	1.338*	100,0	1.289	100,0	+14,4 +12,8*	-3,7

*Il fatturato al netto degli scambi tra imprese finali del distretto è nel 2008 di 1.320 milioni di euro, di cui: 458 per le imprese di maglieria e 862 per le imprese di confezione.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.14 - Imprese finali e fatturato per classe di fatturato e comparto prevalente, 2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2008			
	Imprese		Fatturato	
	Maglieria %	Confezione %	Maglieria %	Confezione %
Fino a 1,25 milioni	60,1	49,9	15,9	1,5
1,25 - 2,5	14,2	11,4	12,6	1,9
2,5 - 10,0	24,0	17,2	52,5	9,1
10,0 e oltre	1,7	21,5	19,0	87,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.15 - Dimensione media delle imprese finali per classe di addetti e comparto prevalente, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Addetti per impresa		Fatturato per impresa (milioni di euro correnti)		Fatturato per addetto (migliaia di euro correnti)	
	2005	2008	2005	2008	2005	2008
Fino a 9	4,6	3,9	0,8	0,6	167	150
10-49	18,6	17,9	6,2	6,7	334	373
50 e oltre	91,8	109,8	35,0	52,7	381	480
Maglieria	9,8	9,1	2,1	2,0	210	218
Confezione	16,5	20,1	7,0	10,8	425	538
Totale	11,9	11,9	3,6	4,3	304	357

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.16 - Concentrazione della produzione e degli addetti nelle imprese finali, 1990-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Fatturato				Addetti			
	1990 %	2000 %	2005 %	2008 %	1990 %	2000 %	2005 %	2008 %
Prime 5 imprese	17,2	14,1	24,9	31,6	15,9	10,2	12,0	16,6
Prime 10 imprese	25,1	21,0	33,2	43,6	21,5	19,3	18,6	23,7
Prime 15 imprese	30,0	27,1	48,4	51,3	27,3	27,1	24,5	31,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.2.2 Qualificazione del prodotto e investimento sul marchio

I prodotti realizzati

L'analisi della gamma dei prodotti offerti dalle imprese finali del distretto conferma la prevalenza della confezione su tessuto (49,9% del fatturato del distretto), rispetto alla maglieria esterna (44,8%) che, da alcuni anni, pur rappresentando la specializzazione originaria del sistema produttivo locale, non è più la produzione principale (TAV. 2.17). Il distretto offre attualmente una gamma di prodotti molto più ampia rispetto al passato che comprende un insieme di produzioni in grado di soddisfare le diverse esigenze del consumatore (pantaloni, gonne, abiti, giacche, cappotti, impermeabili, maglie, intimo, mare, ecc.) attraverso una elevata varietà di stili (elegante-raffinato, giovane e di tendenza, casual-sportivo, classico-conformato, ecc.).

Negli ultimi anni, diversamente dai periodi precedenti, la produzione di capi in maglia non subisce un ridimensionamento, ma cresce in termini di fatturato, mantenendo relativamente stabile il proprio peso all'interno della gamma dei prodotti del distretto. La produzione di maglieria che aumenta è tuttavia quella realizzata dalle imprese che appartengono al comparto della confezione (TAV. 2.18). Attraverso questa politica le imprese di confezione hanno ampliato e integrato la gamma dei prodotti, così come è avvenuto anche con le linee di abbigliamento intimo e mare che alcune di esse hanno inserito.

Le imprese finali che incrementano maggiormente il loro peso all'interno del distretto sono infatti quelle definite pluricomparto (dal 55,2% al 65,7% del fatturato del distretto), e cioè le imprese in grado di offrire una gamma di prodotti completa (sia di capi in maglia sia di capi in tessuto), assicurando al consumatore di riferimento il cosiddetto *total look* (TAV. 2.19). Negli ultimi anni, numerose imprese finali di sola confezione hanno inserito nei propri campionari capi in maglia, contribuendo ad incrementare il peso delle imprese pluricomparto, mentre le imprese di maglieria sono rimaste prevalentemente specializzate nella realizzazione di soli capi in maglia.

E' importante ricordare che la produzione del distretto è prevalentemente destinata al consumatore donna (79,1%) e, pur essendo aumentato il fatturato dei prodotti destinati all'uomo e al bambino, negli ultimi anni il peso dell'abbigliamento femminile, caratterizzato da una elevata variabilità della moda, è cresciuto ulteriormente (TAV. 2.20).

L'ampliamento e la differenziazione della gamma dei prodotti, l'orientamento verso fasce di consumatori più giovani rispetto al passato, compreso il bambino trainato dal successo delle linee destinate agli adulti, la maggiore segmentazione dell'offerta in termini di stili e contenuto moda, hanno modificato profondamente la produzione offerta dalle imprese del distretto, dimostrando la capacità di una nuova generazione di imprese di inserirsi nei segmenti più dinamici del mercato.

Tav. 2.17 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per prodotto offerto, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Maglieria esterna	537	45,9	599**	44,8
Confezione su tessuto	586	50,1	668	49,9
Intimo e mare	41	3,5	66	4,9
Altro (accessori)	5	0,5	5	0,4
Totale	1.170	100,0	1.338*	100,0

*nel 2008, il fatturato al netto degli scambi tra imprese finali del distretto è di 1.320 milioni di euro, di cui 594,2 di maglieria, 656 di confezione e 64,8 di intimo.

**di cui 176 milioni, pari al 30%, realizzati dalle imprese di confezione.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.18 - Distribuzione del fatturato delle imprese finali per prodotto offerto e comparto prevalente, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione	
	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %
Maglieria esterna	91,7	91,5	16,6	20,1
Confezione su tessuto	7,8	8,1	77,2	72,1
Intimo e mare	0,2	-	5,6	7,6
Altro (accessori)	0,3	0,4	0,5	0,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

**comprende accessori dell'abbigliamento

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.19 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali monocomparto e pluricomparto, 2005-2009
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008		2009 previsione	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Solo Maglieria	302	25,8	327	24,4	299	23,2
Solo Confezione	222	19,0	132	9,8	128	9,9
Pluricomparto	645	55,2	880	65,7	862	66,9
Totale	1.170	100,0	1.338*	100,0	1.289	100,0

*nel 2008, il fatturato al netto degli scambi tra imprese finali del distretto è di 1.320 milioni di euro, di cui 324 per le imprese di sola maglieria, 132 per quelle di sola confezione e 865 per le pluricomparto.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.20 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per consumatore di riferimento, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Donna	912	77,9	1.058	79,1
Uomo	139	11,9	161	12,0
Bambino	97	8,3	106	7,9
Unisex	2	0,2	13	1,0
Totale	1.170	100,0	1.338	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Il posizionamento sul mercato

Le imprese finali del distretto hanno intrapreso da lungo tempo un processo di progressiva qualificazione del prodotto, attraverso rilevanti investimenti nella ricerca stilistica, nell'immagine e nella qualità delle produzioni. Questa tendenza si è rafforzata ulteriormente negli anni più recenti attraverso un incremento del peso dei prodotti di fascia alta e medio-alta che, insieme, raggiungono i due terzi del fatturato complessivo del distretto (TAV. 2.21).

Il riposizionamento su fasce di mercato meno esposte alla concorrenza di prezzo riguarda l'insieme dei prodotti offerti dal distretto, anche se alcune differenze interne rimangono presenti. I prodotti della confezione su tessuto hanno un posizionamento più elevato di quelli della maglieria, soprattutto per il maggior peso della produzione di fascia alta, mentre nella maglieria esterna, pur prevalendo prodotti di fascia medio-alta, risulta relativamente più ampia la fascia media. La fascia media è invece prevalente nel caso dell'abbigliamento intimo (TAV. 2.22). Anche in relazione al consumatore di riferimento esistono alcune differenze: i prodotti per bambino sono caratterizzati da una prevalenza della fascia alta, mentre per l'abbigliamento femminile e maschile la fascia di mercato più consistente è quella medio-alta (TAV. 2.23).

L'analisi del posizionamento delle imprese finali, in relazione alla dimensione d'impresa, rivela che al crescere delle dimensioni aumenta la quota di produzione di fascia alta (TAV. 2.24). Le imprese di maggiori dimensioni hanno infatti un posizionamento mediamente più elevato rispetto alle piccole imprese, anche se non mancano imprese di piccole dimensioni, sia nella classe 1-9 addetti che nella classe 10-49 occupati, che realizzano prodotti di fascia alta.

Le imprese che presentano il posizionamento di mercato più differenziato al proprio interno sono quelle di minori dimensioni e in particolare le imprese di maglieria. In questo nucleo di aziende, convivono imprese posizionate sia sulla fascia medio-bassa e bassa del mercato sia imprese che operano sulla fascia media, medio-alta e alta e che costituiscono il gruppo prevalente. Complessivamente, nel distretto la produzione di fascia bassa e medio-bassa è tuttavia marginale e negli ultimi anni ulteriormente in flessione.

Il posizionamento di mercato raggiunto dalle imprese finali del distretto rappresenta un elemento importante nello spiegare la performance del fatturato registrata negli anni più recenti, alla quale corrisponde, come vedremo fra poco, una efficace politica di marchio. La crescita del fatturato registrata nel distretto è infatti attribuibile prevalentemente alla crescita delle produzioni di fascia alta e medio-alta.

Tav. 2.21 – Fatturato (milioni di euro correnti) per fascia di mercato prevalente, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Alta	176	15,0	214	16,0
Medio-alta	551	47,1	670	50,1
Media	413	35,3	438	32,7
Medio-bassa	30	2,6	14	1,0
Bassa	-	-	3	0,3
Totale	1.170	100,0	1.338	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.22 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per fascia di mercato prevalente e prodotto offerto, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria esterna %	Confezione su tessuto %	Intimo e mare %
Alta	9,1	22,3	15,1
Medio-alta	53,3	51,3	8,1
Media	34,9	26,2	76,8
Medio-bassa	2,1	0,2	-
Bassa	0,6	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.23 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per fascia di mercato prevalente e consumatore di riferimento, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Donna %	Uomo %	Bambino %
Alta	13,0	5,9	62,9
Medio-alta	48,4	70,8	29,2
Media	37,0	23,3	7,9
Medio-bassa	1,3	-	-
Bassa	0,3	0,1	-
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.24 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per fascia di mercato prevalente e classe di addetti, 2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9 %	10-49 %	50 e oltre %
Alta	4,2	9,9	28,4
Medio-alta	45,2	40,6	66,1
Media	35,6	49,5	5,5
Medio-bassa	12,0	-	-
Bassa	3,1	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Il ruolo dei marchi

Le imprese finali del distretto vendono la parte prevalente della produzione apponendo un proprio marchio sul prodotto. L'utilizzo di un marchio o di più marchi propri è una strategia largamente diffusa tra le imprese locali già negli anni novanta, ma in quel periodo la maggior parte dei marchi non aveva una visibilità sul mercato e un riconoscimento forte da parte del consumatore finale.

Negli anni più recenti, invece, un nucleo di nuove imprese ha perseguito con determinazione una strategia di comunicazione basata su rilevanti investimenti nel marchio e nell'immagine delle collezioni, grazie alla quale i marchi proposti hanno acquisito una elevata visibilità, innanzitutto sul mercato interno e poi sui mercati internazionali, affermandosi presso i consumatori finali (TAV. 2.25).

E' a questo nucleo, composto da poco più di una dozzina di imprese, che si deve l'aumento del fatturato del distretto, mentre il resto della produzione, negli ultimi anni, ha subito una leggera flessione. Il peso da esse assunto nel distretto sale quindi significativamente, arrivando a rappresentare la metà del fatturato complessivo del sistema produttivo locale. La presenza di queste imprese è particolarmente diffusa nel comparto della confezione, dove il fatturato sviluppato da marchi e griffe locali a elevata visibilità raggiunge il 74,7% del totale. Le imprese di maglieria che hanno perseguito strategie simili sono, invece, un numero molto limitato e il fatturato corrispondente a propri marchi a elevata visibilità non raggiunge il dieci per cento del

totale (TAV. 2.26). Tenendo conto della produzione di maglieria realizzata dalle imprese di confezione, che, come si è detto, hanno prevalentemente marchi a elevata visibilità, l'incidenza di questi marchi sale per la maglieria al 27,7%, rimanendo tuttavia molto distante dai valori raggiunti dai prodotti della confezione su tessuto (TAV. 2.28). I prodotti della maglieria realizzati nel distretto risentono quindi di una immagine meno forte rispetto a quelli della confezione.

Le imprese locali con marchi e griffe a elevata visibilità appartengono sia alla classe 10-49 addetti sia a quella 50 e oltre, ma l'incidenza sul valore del fatturato aumenta al crescere della dimensione d'impresa (TAV. 2.27). Se nelle imprese di maggiori dimensioni (50 addetti e oltre) i marchi locali a elevata visibilità rappresentano l'81,1% del fatturato, nella classe inferiore si attestano sul 40,3%, mentre tra le imprese più piccole (1-9 addetti) nessuna impresa ha marchi di questo tipo. L'altro aspetto di un certo interesse riguarda le fasce di mercato e i consumatori di riferimento. I marchi e griffe locali a elevata visibilità sul mercato sono presenti sia nelle produzioni di fascia alta e medio-alta sia in quelle di fascia media, anche se con proporzioni diverse. In particolare, nella fascia alta hanno un peso più rilevante, pari all'80,1% del fatturato realizzato con prodotti di questo livello qualitativo, mentre nelle fasce medio-alta e media questi marchi rappresentano poco meno della metà del fatturato complessivo. All'interno della fascia media, le produzioni corrispondenti a marchi locali a elevata visibilità sono le uniche ad avere registrato, negli ultimi anni, un incremento di fatturato, a fronte di un calo delle altre produzioni di pari livello qualitativo. Questo dato conferma l'importanza, per tutte le fasce di qualità, della promozione del marchio, oltre che, ovviamente, dell'investimento nella ricerca stilistica sul prodotto. La presenza di marchi e griffe del distretto è particolarmente diffusa nei prodotti per bimbo (82% del fatturato di questi prodotti), seguita dai prodotti per donna (51,6% del fatturato), mentre è decisamente bassa nei prodotti destinati all'uomo (25,6% del fatturato) (TAV. 2.29).

L'analisi dei marchi utilizzati dalle imprese finali del distretto mostra che, negli ultimi anni, oltre ad aumentare l'incidenza dei marchi e griffe locali a elevata visibilità sul mercato, cresce anche la quota di fatturato realizzata con marchi su licenza. Questa parte della produzione rimane molto contenuta (8,5% del fatturato del distretto), ma la sua crescita è in parte legata ai marchi locali. Le imprese locali con marchi e griffe a elevata visibilità hanno infatti affidato ad altre imprese del distretto la produzione su licenza di alcune linee di prodotto, in particolare quelle relative ai prodotti per bimbo. Le produzioni su licenza per imprese del distretto

rappresentano circa un terzo delle licenze totali, mentre i due terzi si riferiscono a produzioni per griffe esterne al distretto.

Tra le differenze presenti nei marchi utilizzati dalle imprese di maglieria rispetto a quelle di confezione, oltre al minor peso dei marchi locali a elevata visibilità e delle licenze di produzione, si rileva, negli ultimi anni, un ritorno nelle imprese di maglieria all'incremento della produzione venduta con il marchio del cliente. Questa parte della produzione è sempre stata molto più elevata nella maglieria, rispetto alla confezione, raggiungendo attualmente una quota pari al 42,4% del fatturato di questo comparto. Le imprese di maglieria vendono con il proprio marchio soltanto la metà della produzione, mentre quelle di confezione quasi il novanta per cento. Tale differenza è determinata dai diversi canali distributivi utilizzati dalle imprese di maglieria, rappresentati, in misura più consistente, rispetto alle imprese di confezione, da grossisti e grande distribuzione, due tipi di clienti in grado di imporre ai produttori locali il proprio marchio. Negli anni più recenti, tuttavia, la crescita della produzione di maglieria venduta con il marchio del cliente è, in parte, da attribuire ai prodotti in maglia realizzati per altri produttori e, in particolare, per imprese di confezione che necessitano di questi prodotti per completare la propria gamma. Le imprese di maglieria, più legate alla tradizionale specializzazione del distretto, sono quelle che esprimono maggiori difficoltà nell'affermare un proprio marchio e, come si vedrà dall'analisi dei canali distributivi, nel conquistare un rapporto diretto con il sistema distributivo.

Tav. 2.25 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per marchio utilizzato, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Marchi propri	870	74,4	994	74,3
Marchi su licenza	75	6,4	114	8,5
Marchi dei clienti	200	17,1	227	17,0
Senza marchio	20	1,7	4	0,3
Totale	1.170	100,0	1.338	100,0
<i>di cui: marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	509	43,5	686	51,3

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.26 - Distribuzione del fatturato delle imprese finali per marchio utilizzato e comparto prevalente, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione	
	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %
Marchi propri	52,0	50,4	87,9	86,8
Marchi su licenza	8,7	6,5	5,6	9,6
Marchi dei clienti	35,6	42,4	5,2	3,6
Senza marchio	3,6	0,8	0,4	0,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>di cui: marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	7,9*	7,0*	63,7	74,7

*non comprende la quota di maglieria realizzata dalle imprese di confezione.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.27 - Distribuzione del fatturato delle imprese finali per marchio utilizzato e classe di addetti, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Fino a 9		10-49		50 e oltre	
	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %
Marchi propri	53,1	43,6	75,4	71,2	80,7	86,4
Marchi su licenza	-	-	9,5	13,1	4,8	3,3
Marchi dei clienti	46,6	53,7	11,3	15,6	14,5	10,3
Senza marchio	0,3	2,7	2,9	0,1	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>di cui: marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	-	-	39,6	40,3	70,5	81,1

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.28 – Incidenza sul fatturato dei marchi e griffe del distretto a elevata visibilità per fascia di mercato prevalente e prodotto offerto, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria esterna	Confezione su tessuto	Intimo e mare	Totale
	<i>% marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	<i>% marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	<i>% marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	<i>% marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>
Alta	76,4	80,5	90,0	80,1
Medio-alta	19,1	70,0	100,0	45,8
Media	30,1	77,7	15,7	47,7
Medio-bassa	-	-	-	-
Bassa	-	-	-	-
Totale	27,7*	74,3	33,3	51,3

*comprende la quota di maglieria realizzata dalle imprese di confezione.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.29 – Incidenza sul fatturato dei marchi e griffe del distretto a elevata visibilità per fascia di mercato prevalente e consumatore di riferimento, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Donna	Uomo	Bambino	Totale
	<i>% marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	<i>% marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	<i>% marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	<i>% marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>
Alta	81,9	-	88,0	80,1
Medio-alta	49,2	11,4	90,3	45,8
Media	46,2	75,7	-	47,7
Medio-bassa	-	-	-	-
Bassa	-	-	-	-
Totale	51,6	25,6	82,0	51,3

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.2.3 Potenziamento dell'attività di R&S e progettazione del prodotto

Campionario e staff di ricerca e progettazione

Una caratteristica del distretto è rappresentata dalla capacità di offrire una gamma molto ampia di modelli. Il numero medio di modelli progettati in un anno dalle imprese finali raggiunge dimensioni consistenti e data la presenza di numerose imprese che progettano collezioni (oltre trecento), l'insieme dei modelli proposti ai mercati raggiunge proporzioni incredibili: oltre 95mila modelli ogni anno (TAVV. 2.30 e 2.31). Il distretto offre quindi un campionario vastissimo, che difficilmente ha eguali sia in altri sistemi produttivi locali sia nelle imprese di grandi dimensioni.

La capacità creativa rappresenta la forza di questo distretto che si alimenta grazie alla collaborazione di molti protagonisti (stilisti, designer, grafici, progettisti di campionario, modelliste, tessitori, ricamifici, confezioniste, ecc.), interni ed esterni all'impresa finale, che ricercano e progettano nuovi prodotti interpretando le tendenze della moda e le esigenze dei consumatori. Negli anni più recenti, le imprese finali del distretto hanno ulteriormente potenziato gli staff di ricerca e di progettazione del prodotto (TAV. 2.32). Gli addetti interni dedicati alla progettazione delle collezioni sono aumentati da 800 a 1.000, rappresentando oggi il 27,3% degli occupati complessivamente presenti nelle imprese finali del distretto, e gli stilisti esterni, utilizzati come consulenti dal 40,9% delle imprese, sono passati da 205 a 252 unità. Le imprese che hanno investito maggiormente nel potenziamento degli staff, sia interni che esterni all'impresa, sono quelle con marchi e griffe a elevata visibilità sul mercato, che, come è stato detto, si concentrano nel comparto della confezione e nelle classi dimensionali 10-49 addetti e 50 addetti e oltre.

Le serie di produzione realizzate dalle imprese locali sono mediamente molto piccole, anche se in relazione alla crescita del fatturato registrata negli ultimi anni sono leggermente aumentate. L'incremento delle serie di produzione ha riguardato tuttavia le imprese di confezione, le uniche che in questo periodo hanno avuto forti crescite del valore della produzione, mentre nella maglieria le serie sono ulteriormente diminuite. La produzione di piccole serie di prodotti molto differenziati costituisce la specializzazione prevalente di questo distretto.

Le imprese finali hanno sempre prodotto prevalentemente sulla base di modelli di propria ideazione (TAVV. 2.33 e 2.34). La produzione su campionario proprio (comprensiva dei marchi e griffe locali a elevata visibilità) rappresenta attualmente l'82,8% del fatturato del distretto e,

negli ultimi anni, la produzione realizzata per griffe, stilisti o grandi marchi industriali diversi dai propri, sebbene abbia un peso limitato, ha registrato un incremento, attestandosi sul 12,4% del fatturato totale. All'interno di questo aggregato, vi sono sia produzioni realizzate per altri marchi e griffe locali, sia per marchi e griffe esterni al distretto. Considerando l'insieme del fatturato sviluppato con marchi e griffe a elevata visibilità sul mercato, sia locali che esterni al distretto, si raggiunge una quota molto elevata, pari a quasi il 60% del fatturato complessivo del distretto. Questo dato esprime chiaramente il posizionamento di mercato raggiunto dal sistema produttivo locale.

Un aspetto importante che emerge dall'analisi riguarda le differenze presenti fra le imprese di maglieria e le imprese di confezione. In queste ultime, come è stato detto, prevalgono nettamente i marchi e le griffe locali, mentre nella maglieria, oltre ad essere molto inferiore il peso dei marchi e griffe locali, incrementano le produzioni non regolate da contratti di licenza realizzate sia per griffe sia per altri tipi di clienti. In questo comparto, la produzione realizzata su proprio campionario rimane nettamente prevalente (71,8% del fatturato del comparto), ma flette di quasi dieci punti percentuali a favore di quella realizzata su modello del cliente. Anche nelle imprese di confezione si individua una tendenza simile, ma meno accentuata rispetto alle imprese di maglieria. Nella confezione la produzione su campionario proprio è più elevata (88,6% del fatturato del comparto) e nel periodo considerato flette meno. La dinamica della maglieria esprime quanto già rilevato nei paragrafi precedenti. Queste imprese producono anche per altri produttori, spesso del comparto confezione, che affidano ad esse la realizzazione dei capi in maglia necessari per completare la gamma dei prodotti. La produzione su modello del cliente viene tuttavia realizzata anche in parte per la grande distribuzione e per i grossisti, che possono fornire al produttore indicazioni relative al prodotto da realizzare.

La produzione su modello del cliente implica che il cliente fornisca all'impresa di produzione almeno lo schizzo e le specifiche tecniche del capo da realizzare, mentre raramente fornisce il prototipo. L'impresa incaricata si occupa quindi della realizzazione del prototipo e della successiva produzione. La relazione che si sviluppa tra cliente e impresa finale è spesso caratterizzata da una stretta collaborazione, nell'ambito della quale l'impresa finale fornisce consigli e suggerimenti per la messa a punto del primo capo. Spesso l'attività si configura come un'attività di co-progettazione. Le imprese finali che realizzano prodotti su modello del cliente sono circa un terzo del totale, ma soltanto una minima parte (il 12,1% delle imprese) opera esclusivamente secondo questa modalità, non producendo su campionario proprio. Queste imprese sono inserite all'interno della categoria delle imprese finali perché provengono tutte da

una precedente esperienza di produzione su campionario proprio. Si tratta di imprese prevalentemente di piccole dimensioni (il 92% appartiene alla classe 1-9 addetti) che hanno abbandonato la funzione di ideazione e progettazione di propri campioni per difficoltà incontrare sul mercato, trasformandosi in imprese in grado di offrire un servizio completo ai clienti: dal prototipo alla produzione del capo finito. Le competenze interne di queste imprese rimangono legate allo studio e industrializzazione del capo, mentre la produzione è affidata a subfornitori esterni. Questo nucleo di aziende costituisce una tipologia intermedia tra le imprese finali (definite tali in quanto progettano e commercializzano prodotti propri) e le imprese di subfornitura che, come si vedrà nei paragrafi dedicati, sono generalmente specializzate nella realizzazione di una sola fase del ciclo di produzione. Nel distretto il peso di questo tipo d'impresa, anche in termini di fatturato, è molto contenuto e pari al 6% del fatturato complessivo¹⁴.

Tav. 2.30 - Modelli e fatturato medio per modello delle imprese finali, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005	2008
N° imprese finali	324	314
N° modelli (realizzati in un anno)	98.357	95.662
N° medio modelli per impresa (realizzati in un anno)	304	305
Fatturato medio per modello (a prezzi correnti)	11.898	13.799
<i>di cui: Maglieria</i>	7.120	6.657
<i>Confezione</i>	20.810	32.132

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

¹⁴ Tra le imprese di maglieria quelle che producono soltanto su modello del cliente sono più numerose, anche se il loro peso rimane marginale. Sviluppano il 10% del fatturato di comparto a fronte del 3,8% all'interno di quelle di confezione.

Tav. 2.31 - Modelli progettati in un anno dalle imprese finali per classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	N° imprese		N° modelli		N° medio modelli per impresa	
	2005	2008	2005	2008	2005	2008
Fino a 9	208	193	31.448	23.800	151	123
10-49	106	112	55.981	63.565	528	568
50 e oltre	10	9	10.928	8.257	1.092	917
Totale	324	314	98.357	95.622	304	305

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.32 – Addetti alla progettazione delle collezioni nelle imprese finali per classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese		Addetti alla progettazione delle collezioni interni alle imprese				Stilisti esterni			
	2005	2008	2005		2008		Stilisti	2005		2008
			Addetti interni	Numero medio per impresa	Addetti interni	Numero medio per impresa		% imprese che li utilizzano	% imprese che li utilizzano	Stilisti
Fino a 9	208	193	274	1,3	273	1,4	115	38,9	87	34,2
10-49	106	112	478	4,5	621	5,5	81	41,0	136	50,5
50 e oltre	10	9	147	14,7	131	14,6	9	50,0	29	71,4
Totale	324	314	809	2,5	1.025	3,3	205	40,1	252	40,9

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.33 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per tipo di produzione realizzata e comparto prevalente, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione		Totale	
	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %
Produzione su campionario proprio (comprende i marchi e le griffe locali a elevata visibilità)	81,5	71,8	92,6	88,6	88,3	82,8
Produzione per griffe, stilisti o grandi marchi industriali (diversi dai propri inseriti sopra) di cui:	9,6	16,0	6,0	10,5	7,4	12,4
su licenza	6,5	5,9	5,6	9,4	5,9	8,2
senza licenza	3,1	10,1	0,4	1,1	1,5	4,2
Produzione su licenza per altri produttori (esclusi quelli già citati)	2,2	0,6	-	0,2	0,9	0,3
Altra produzione su modello del cliente	6,7	11,7	1,4	0,7	3,4	4,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*non comprende la quota di maglieria realizzata dalle imprese di confezione

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.34 - Imprese finali per tipo di campionario, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Solo campionario proprio	223	69,0	201	63,9
Campionario proprio e modelli del cliente	75	23,0	75	24,0
Solo modelli del cliente	26	8,0	38	12,1
Totale	324	100,0	314	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Calendario di produzione e produzione flessibile

Le imprese finali del distretto producono la grande maggioranza dei prodotti secondo il calendario cosiddetto “programmato”¹⁵. La produzione realizzata secondo questo calendario, da lungo tempo prevalente nell’area, negli anni più recenti è cresciuta ulteriormente, rappresentando il 70,4% del fatturato complessivo (TAVV. 2.35-2.37).

La produzione che segue il calendario “pronto moda”¹⁶, che ebbe una larga diffusione nel distretto nel corso degli anni ottanta è, invece, ancora diminuita, attestandosi attualmente sul 18% del fatturato del distretto. Le imprese di questo tipo hanno subito una forte selezione e soltanto poche, grazie a intensi investimenti nella promozione del marchio, sono riuscite a crescere e consolidarsi. La maggior parte di esse non ha infatti un marchio riconosciuto dal consumatore finale e vendendo prevalentemente attraverso grossisti, e soprattutto sul mercato interno, non ha un rapporto diretto con il punto vendita finale. Finora nessuna impresa pronto moda locale, diversamente da quanto è avvenuto in altri casi¹⁷, ha seguito una strategia di controllo diretto della distribuzione, attraverso l’apertura di propri negozi o catene in franchising. La caratteristica di queste aziende è la rapidità con la quale sono in grado di ideare, produrre e immettere sul mercato un prodotto ad elevato contenuto moda, rispondendo alla domanda di prodotti, modelli e colori costantemente aggiornati, ma la mancanza di un rapporto diretto con la distribuzione finale ne limita le possibilità di espansione.

La maggior parte delle imprese finali del distretto adotta il calendario programmato (il 73,2% del totale), progettando il campionario base con circa un anno di anticipo rispetto alla stagione di vendita, integrandolo successivamente con diverse uscite di nuovi modelli, denominate *flash* di aggiornamento delle collezioni (TAVV. 2.38 e 2.39). Questi aggiornamenti avvengono nel corso della stagione di vendita e negli anni più recenti la loro quota è aumentata, così come quella dei riassortimenti, corrispondente alla rimessa in produzione dei modelli più venduti.

¹⁵ Il calendario “programmato” prevede la progettazione delle collezioni con un anticipo di circa un anno rispetto alla stagione di vendita, e a questa fase segue la raccolta ordini, la messa in produzione e la spedizione ai clienti.

¹⁶ Il calendario “pronto moda” prevede la progettazione delle collezioni con un anticipo di pochi mesi rispetto alla stagione di vendita e un prolungamento dell’attività di progettazione anche durante la stagione di vendita per soddisfare le richieste non programmate del mercato. I tempi di ideazione e di produzione dei capi sono molto rapidi e spesso contemporanei.

¹⁷ Fra i casi di imprese pronto moda che hanno catene di negozi propri o in franchising vi sono, in Emilia Romagna, Cris Confezioni (marchio Pinko, PinkoUp, TayG) e Teddy (marchio Terranova, Calliope, Terranova Kids), mentre a livello internazionale si può ricordare Inditex (marchio Zara).

Considerando l'insieme della produzione flessibile, e cioè non programmata, realizzata nel corso della stagione di vendita e composta da flash, riassortimenti e pronto moda, che con più probabilità viene affidata alla subfornitura locale, si nota che, pur essendo leggermente aumentata in valore, la sua incidenza sul fatturato complessivo del distretto è diminuita, rappresentando attualmente il 27,7% del totale. La produzione maggiormente cresciuta, come è stato detto, è quella programmata, collegata alle performance positive dei marchi e griffe locali a elevata visibilità sul mercato.

Tav. 2.35 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per calendario di produzione, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Programmato	802	68,6	942	70,4
Flash	43	2,6	57	4,3
Riassorbimenti	39	3,3	73	5,4
Pronto moda	268	22,9	241	18,0
Altro (prodotti continuativi)	18	1,5	25	1,9
Totale	1.170	100,0	1.338	100,0
<i>di cui: produzione flessibile</i>	350	29,9	371	27,7

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.36 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per comparto prevalente e calendario di produzione, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione	
	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %
Programmato	69,2	67,0	68,2	72,2
Flash	7,3	9,5	1,3	1,5
Riassortimenti	3,6	4,1	3,1	6,2
Pronto moda	17,6	17,3	26,3	18,4
Altro (prodotti continuativi)	2,4	2,2	1,0	1,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>di cui: produzione flessibile</i>	28,5	30,9	30,7	26,1

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.37 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per classe di addetti e calendario di produzione, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre	
	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %
Programmato	60,0	68,5	58,5	58,5	91,5	89,6
Flash	7,4	9,2	3,7	4,9	1,9	2,1
Riassortimenti	1,0	2,0	2,7	4,2	5,5	8,2
Pronto moda	26,7	11,7	34,2	30,4	-	-
Altro (prodotti continuativi)	5,0	0,7	0,5	2,1	1,1	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>di cui: produzione flessibile</i>	35,1	22,9	40,6	39,5	7,4	10,3

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.38 - Imprese finali per calendario di produzione prevalente, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008		2009 previsione	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Programmato	219	67,6	230	73,2	220	73,1
Pronto moda	86	26,6	69	22,1	66	21,9
Altro (prodotti continuativi)	19	5,8	15	4,7	15	5,0
Totale	324	100,0	314	100,0	301	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.39 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per calendario di produzione prevalente, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008		2009 previsione	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Programmato	885	75,6	1.045	78,1	1.014	78,7
Pronto moda	270	23,1	266	19,8	250	19,4
Altro (prodotti continuativi)	15	1,2	27	2,0	25	1,9
Totale	1.170	100,0	1.338	100,0	1.289	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.2.4 Diversificazione dei mercati di sbocco e controllo della distribuzione

I mercati di sbocco

La crescita del fatturato registrata, negli ultimi anni, nelle imprese finali del distretto, deriva da un incremento sia del valore delle esportazioni sia delle vendite destinate al mercato interno (TAV. 2.40). La performance sui mercati esteri è stata particolarmente brillante per le imprese di confezione, mentre per la maglieria la dinamica dell'export è stata altalenante, anche se meno negativa rispetto ai primi anni duemila¹⁸.

Il buon andamento del mercato interno ha determinato una leggera flessione della propensione esportatrice del distretto, confermando l'orientamento prevalente delle imprese locali verso il mercato italiano. Il 70,7% delle vendite del distretto è destinato all'Italia, mentre l'export si attesta sul 29,3%. La propensione esportatrice delle imprese è correlata positivamente alla dimensione aziendale (TAV. 2.41). Al crescere della dimensione d'impresa, aumenta il peso delle esportazioni sul fatturato. Tuttavia, anche le imprese finali di maggiori dimensioni mostrano una propensione all'export ancora contenuta e soltanto una minoranza lavora prevalentemente per i mercati esteri. Le imprese esportatrici appartengono anche alle classi dimensionali più piccole, fra le quali una parte è orientata prevalentemente all'export, ma è proprio all'interno di questo nucleo di aziende che, negli ultimi anni, si assiste a una maggiore diminuzione di imprese attive sui mercati internazionali. In termini di valore, la quota più importante di export (49,4%) è sviluppata dalle imprese della classe 10-49 addetti, il nucleo più consistente di imprese finali del distretto, seguite dalle imprese di maggiori dimensioni (con il 45,2%), mentre le piccole imprese (1-9 addetti) sviluppano soltanto il 5,7% delle esportazioni totali.

Se, da un lato, il numero di imprese esportatrici subisce una diminuzione, dall'altro, aumentano le imprese che operano su un ampio numero di paesi esteri. Una parte delle imprese finali del distretto ha infatti intrapreso una strategia di diversificazione dei mercati di sbocco, entrando in nuovi paesi e mercati caratterizzati da dinamiche di crescita interessanti. Tra queste imprese vi sono aziende di tutte le classi dimensionali, anche di piccole dimensioni, per le quali l'espansione sui mercati internazionali rappresenta una strategia di lungo periodo (tav. 2.43). Le

¹⁸ Dal 2001 al 2008, le esportazioni della provincia di Modena di prodotti in maglia si sono dimezzate in valore, mentre quelle di prodotti della confezione su tessuto sono quasi raddoppiate. Se nel 2001 il valore delle une e delle altre era molto simile, nel 2008 l'export di confezione su tessuto è tre volte e mezzo quello di maglieria.

imprese di maglieria sono sempre state più orientate ai mercati esteri, rispetto a quelle di confezione, e, pur avendo, ancora oggi, una maggiore propensione esportatrice, rimangono caratterizzate da una minore diversificazione dei paesi di sbocco (TAV. 2.42). La loro storica dipendenza dal mercato tedesco è progressivamente diminuita, ma questo mercato rimane ancora per la maglieria il primo mercato estero per valore delle esportazioni. La difficoltà delle imprese di maglieria nel diversificare i paesi esteri di destinazione dei propri prodotti rappresenta una delle ragioni delle performance non positive di queste imprese.

Per completare l'analisi è utile ricordare che le imprese del distretto con marchi e griffe a elevata visibilità sul mercato, pur operando sui mercati esteri, in pochi casi hanno una alta propensione esportatrice (TAV. 2.44). Rispetto alle altre imprese del distretto, tendono ad avere un maggiore orientamento al mercato interno, esportando in media il 22% del fatturato, contro il 36,4% delle altre imprese locali. La strategia seguita da questo importante nucleo di imprese è stata quella di rafforzare la propria presenza sul mercato interno e di espandersi poi, in modo progressivo, sui mercati internazionali. Se il consolidamento della presenza sul mercato italiano appare un obiettivo raggiunto, quello della crescita internazionale rappresenta un processo in corso.

Tav. 2.40 - Fatturato (milioni di euro correnti) per mercato di sbocco delle imprese finali, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		val. ass.	%	2008	
	val. ass.	%			val. ass.	%
Italia	812	69,4	951	71,1	933	70,7
Estero	358	30,6	387	28,9	387	29,3
Totale	1.170	100,0	1.338	100,0	1.320*	100,0

*fatturato al netto degli scambi tra imprese finali del distretto

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.41 - Export (milioni di euro correnti) delle imprese finali per classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	Export	%	Export	%
Fino a 9	40	11,2	22	5,7
10-49	182	50,8	191	49,4
50 e oltre	136	38,0	175	45,2
Totale	358	100,0	387	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.42 - Quota di export sul fatturato delle imprese finali per comparto prevalente, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	% export sul fatturato		% imprese che esportano	
	2005	2008	2005	2008
Maglieria	38,5	39,1	71,9	64,2
Confezione	25,6	24,1	88,3	59,2
Totale	30,6	29,3	71,1	62,9

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.43 - Quota di export sul fatturato delle imprese finali per classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	% export sul fatturato		% imprese che esportano	
	2005	2008	2005	2008
Fino a 9	25,3	20,8	66,6	49,9
10-49	27,6	25,2	95,3	82,2
50 e oltre	38,7	37,5	100,0	100,0
Totale	30,6	29,3	77,1	62,9

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.44 - Quota di export sul fatturato delle imprese finali per classe di addetti e marchi, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	% export sul fatturato	
	Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità	Altre imprese
Fino a 9	-	19,1
10-49	14,1	33,1
50 e oltre	28,2	78,8
Totale	22,0	36,4

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

I canali distributivi

Il riposizionamento del distretto verso fasce di mercato più elevate ha richiesto il cambiamento dei canali distributivi e la ricerca di un rapporto diretto con la distribuzione finale (TAV. 2.45). Le vendite destinate direttamente al dettaglio sono quelle cresciute maggiormente, negli ultimi anni, mentre le vendite a grossisti hanno subito un continuo ridimensionamento. Attualmente, il 59,9% del fatturato del distretto è realizzato con vendite dirette ai negozi al dettaglio e di queste una parte, in significativa espansione, pari al 5,1% del fatturato, corrisponde all'apertura di negozi monomarca di proprietà delle imprese o in franchising. Il controllo delle reti distributive, attraverso l'apertura di negozi propri, è una strategia seguita soprattutto dalle imprese più strutturate (con 50 addetti e oltre e fatturati superiori ai 30 milioni di euro) e, in particolare, dalle aziende con marchi e griffe a elevata visibilità (TAV. 2.46). In generale, si osserva una relazione positiva fra il peso assunto dalle vendite dirette al dettaglio e la dimensione d'impresa. Al crescere della dimensione aziendale, il fatturato destinato al dettaglio aumenta, e già nella classe 10-49 addetti questo canale distributivo rappresenta il canale prevalente (TAV. 2.47).

Le imprese che rimangono legate al tradizionale canale dei grossisti sono quelle di più piccole dimensioni (1-9 addetti), fra le quali si assiste, invece, a una crescita delle vendite verso altri produttori del settore. Questo fenomeno corrisponde all'incremento delle produzioni realizzate per conto di altre imprese finali, che si rivolgono ad esse per realizzare una parte della gamma dei prodotti¹⁹. Le imprese di piccola taglia aumentano anche le vendite alla grande distribuzione che ad esse affida la realizzazione di piccole serie di produzione, mentre perdono quote di mercato soprattutto sul canale del dettaglio e, in parte, dell'ingrosso. Questo nucleo di aziende, come è stato detto, ha subito, negli ultimi anni, il ridimensionamento maggiore e le difficoltà da esse incontrate nell'affermare un proprio marchio e nell'operare sui mercati esteri, ne ha portato una parte a scegliere una strategia di ripiegamento verso un'attività di produzione per altre imprese del settore, rinunciando, in alcuni casi, al proprio marchio e alla realizzazione di un proprio campionario. Le imprese finali di questo tipo, di cui si è detto nel paragrafo precedente, tendono ad assomigliare a imprese di subfornitura in grado di fornire il capo finito. All'interno delle imprese finali di più piccole dimensioni rimangono comunque numerose quelle che producono su proprio campionario (l'82% delle imprese) e vendono al canale del dettaglio

¹⁹ Di questo aspetto si è già parlato nel paragrafo precedente con particolare riferimento alle imprese di maglieria.

(oltre la metà del totale), sebbene soltanto per il quindici per cento questo rappresenta il canale prevalente.

Le imprese finali del distretto sono prevalentemente multicanale (il 64,1% del totale). Le combinazioni più frequenti vedono imprese con linee di prodotto differenziate, destinate al dettaglio e all'ingrosso, oppure all'ingrosso e alla grande distribuzione, ma anche al dettaglio e alla grande distribuzione. Numerose sono tuttavia altre combinazioni che testimoniano il perseguimento di una strategia di differenziazione dei canali distributivi e dei tipi di clienti, derivante in parte dalla diversificazione dei mercati di sbocco (tra mercato interno e i vari paesi esteri).

Come si diceva, esiste una relazione fra canale distributivo utilizzato e fascia di mercato sulla quale opera l'impresa, ma questa relazione non sempre è lineare, in quanto ogni canale distributivo ha una segmentazione interna e diversi posizionamenti di mercato (FIG. 2.2). Se le imprese che operano sulla fascia alta del mercato vendono prevalentemente attraverso negozi al dettaglio plurimarca e negozi propri monomarca, una parte dei loro prodotti viene anche venduta attraverso le grandi catene distributive più qualificate che, soprattutto nei paesi esteri, operano sulle fasce alte del mercato. Grande distribuzione non è quindi sinonimo di bassa qualità, dipende dal posizionamento della catena distributiva. I prodotti del distretto destinati a questo canale distributivo sono, infatti, di fascia media e medio-alta. Così la produzione destinata ad altri produttori o quella venduta direttamente al dettaglio comprende prodotti che vanno dalla fascia media alla fascia alta. Più differenziata ancora risulta la produzione venduta ai grossisti, il cui range di qualità appare più ampio: dai prodotti di fascia bassa a quelli di fascia medio-alta, con una prevalenza della fascia media.

Il posizionamento di mercato e i canali distributivi si differenziano in relazione al comparto di appartenenza dell'impresa (TAV. 2.48). Pur essendo la diminuzione delle vendite ai grossisti una tendenza comune, l'incremento delle vendite dirette al dettaglio e a negozi propri o in franchising vede come protagoniste le imprese di confezione, mentre le imprese di maglieria registrano un incremento delle vendite alla grande distribuzione e ad altri produttori, a scapito non solo delle vendite a grossisti ma anche di quelle al dettaglio. Questa diversa dinamica è prevalentemente imputabile al maggiore peso che le imprese di minori dimensioni (di cui si è detto all'inizio del paragrafo) hanno nel comparto della maglieria, ma è legata anche alle caratteristiche delle imprese più strutturate di questo comparto, che, diversamente da quelle di confezione, lavorano in misura consistente per la grande distribuzione estera vendendo i prodotti con il marchio della catena distributiva e non il proprio.

Come si diceva nel paragrafo precedente, dedicato alle politiche di marchio, le imprese di maglieria, diversamente da quelle di confezione, vendono una quota significativa, e in aumento, di prodotti con il marchio del cliente (42,4% del fatturato), oltre ad avere una bassa presenza di marchi e griffe locali a elevata visibilità. Questo dato è da mettere in relazione con i canali distributivi: l'incremento delle vendite ad altri produttori e a catene distributive che impongono il loro marchio, ne costituiscono la ragione principale. Le imprese di maglieria, anche sotto il profilo dei canali distributivi, si differenziano sempre più da quelle di confezione, mostrando una maggiore debolezza commerciale e una minore visibilità sul mercato, che le imprese di questo comparto tendono a compensare con una strategia di diversificazione dei tipi di clienti, lavorando contemporaneamente per grossisti, grande distribuzione, dettaglio, altri produttori, ecc..

Tav. 2.45 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per canale distributivo, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Ingresso	343	29,3	310	23,1
Dettaglio	633	54,1	801	59,9
<i>di cui:</i>				
- negozi propri o in franchising	33	2,8	68	5,1
Grande distribuzione	105	9,0	123	9,2
Società commerciali	39	3,3	23	2,7
Altri produttori	42	3,6	64	4,8
Altro	4	0,4	3	0,3
Totale	1.170	100,0	1.338	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.46 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per canale distributivo e marchi, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità %	Altre imprese %
Ingresso	12,4	35,0
Dettaglio	83,6	34,1
<i>di cui:</i>		
- negozi propri o in franchising	9,9	-
Grande distribuzione	0,6	18,6
Società commerciali	2,4	3,1
Altri produttori	0,9	8,7
Altro	-	0,5
Totale	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.47 - Distribuzione del fatturato delle imprese finali per canale distributivo e classe di addetti, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Fino a 9		10-49		50 e oltre	
	2005	2008	2005	2008	2005	2008
	%	%	%	%	%	%
Ingresso	54,8	46,2	35,1	31,2	6,7	4,9
Dettaglio	24,4	8,8	52,4	56,7	70,1	77,1
<i>di cui:</i>						
- <i>negozi propri o in franchising</i>	-	-	0,0	0,3	9,4	13,9
Grande distribuzione	3,9	9,0	7,1	9,2	14,7	12,8
Società commerciali	0,9	0,5	3,3	2,7	4,4	3,4
Altri produttori	11,4	33,0	1,4	4,8	4,2	1,7
Altro	2,6	2,7	0,0	0,3	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

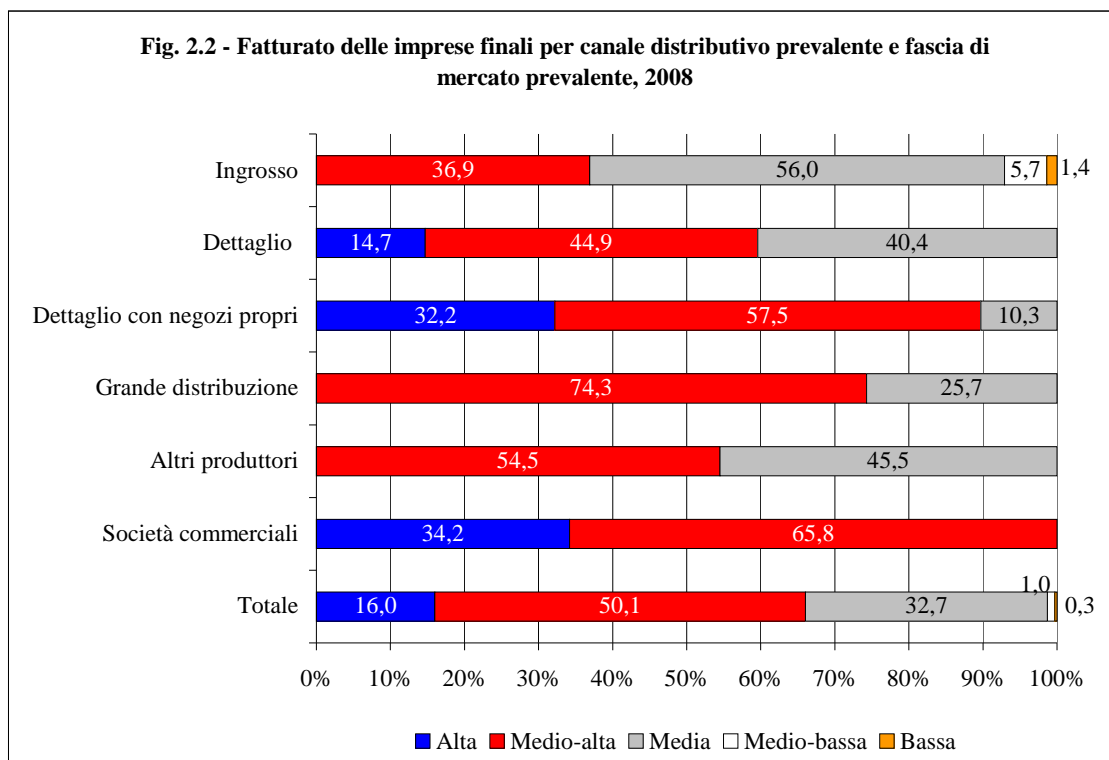
Tav. 2.48 - Distribuzione del fatturato delle imprese finali per canale distributivo e comparto prevalente, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione	
	2005	2008	2005	2008
	%	%	%	%
Ingresso	37,4	34,9	24,1	16,9
Dettaglio	34,7	28,7	66,6	76,3
<i>di cui:</i>				
- <i>negozi propri o in franchising</i>	0,2	0,1	4,5	7,8
Grande distribuzione	18,0	22,8	3,2	2,1
Società commerciali	2,4	2,8	3,9	2,7
Altri produttori	6,7	10,1	1,6	2,1
Altro	0,6	0,6	0,2	0,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Fig. 2.2 - Fatturato delle imprese finali per canale distributivo prevalente e fascia di mercato prevalente, 2008



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.2.5 Produzione made in Italy e delocalizzazioni

Produzione made in Italy

Le imprese finali del distretto producono prevalentemente un prodotto *made in Italy*, e cioè un prodotto realizzato al 100% in Italia. Il 74,2% del fatturato del distretto corrisponde infatti a prodotti realizzati completamente all'interno del territorio nazionale, con proporzioni leggermente superiori per la maglieria (79,3%) rispetto alla confezione su tessuto (71,7%).

I dati mostrano una relazione negativa con la dimensione d'impresa (TAV. 2.49), e quindi con le serie di produzione realizzate: al crescere della dimensione aziendale, e delle serie di produzione, diminuisce la quota di produzione realizzata completamente in Italia. Tuttavia, nel caso della confezione, anche le imprese finali di maggiori dimensioni realizzano completamente in Italia quasi il sessanta per cento della produzione, mentre quelle di maglieria ne realizzano poco meno della metà. Il maggiore ricorso alla delocalizzazione nei paesi esteri da parte delle imprese di maglieria di dimensioni più elevate, deriva dalla specializzazione di queste imprese nella maglieria per uomo, un prodotto più standardizzato se confrontato con la produzione prevalente del distretto rappresentata da maglieria e abbigliamento femminile.

Un approfondimento realizzato sulla fascia di mercato nella quale si colloca l'impresa mette in evidenza una relazione non lineare (TAV. 2.50). Se è vero che la produzione di fascia bassa viene quasi completamente realizzata in paesi esteri e la produzione di fascia alta è invece quasi totalmente *Made in Italy*, si nota nella fascia medio-alta, e in particolare da parte delle imprese di maggiori dimensioni, un ricorso alle delocalizzazioni all'estero più elevato della media. Le produzioni delocalizzate all'estero non sono quindi soltanto quelle di fascia bassa o medio-bassa, ma anche alcune di fascia medio-alta e media se prodotte in serie di produzione e con una programmazione che ne rendano possibile la delocalizzazione in paesi esteri a basso costo. Per questa ragione, parte della produzione dei marchi e griffe del distretto a elevata visibilità è decentrata in paesi esteri.

Le caratteristiche prevalenti della produzione del distretto, rappresentate da piccole serie di produzione di prodotti molto differenziati, spiegano la netta prevalenza della produzione realizzata completamente in Italia. Nel distretto convivono tuttavia diversi tipi di imprese, fra le quali sono presenti anche aziende che non producono in Italia.

Tav. 2.49 – Produzione made in Italy: percentuale di fatturato sviluppata con prodotti realizzati completamente in Italia per comparto prevalente e classe di addetti, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria % fatturato	Confezione % fatturato	Totale % fatturato
Fino a 9	90,5	100,0	91,5
10-49	86,1	81,2	82,9
50 e oltre	47,6	59,1	57,0
Totale	79,3	71,7	74,2
<i>di cui:</i> <i>marchi e griffe del distretto</i> <i>a elevata visibilità</i>	100,0	69,6	71,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.50 – Produzione made in Italy: percentuale di fatturato sviluppata con prodotti realizzati completamente in Italia per classe di addetti e fascia di mercato prevalente, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Fino a 9 % fatturato	10-49 % fatturato	50 e oltre % fatturato	Totale % fatturato
Alta	100,0	91,5	100,0	97,0
Medio-alta	96,0	84,3	35,8	61,9
Media	100,0	80,0	90,0	82,5
Medio-bassa	70,7	-	-	70,7
Bassa	10,0	-	-	10,0
Totale	91,5	82,9	57,0	74,2
<i>di cui:</i> <i>marchi e griffe del distretto</i> <i>a elevata visibilità</i>	-	84,7	60,4	71,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Imprese per area di decentramento

Le imprese finali²⁰ del distretto che decentrano la produzione solo in Italia sono la grande maggioranza (l'85,7% del totale), mentre quelle che si rivolgono, parzialmente o totalmente, a paesi esteri a basso costo rappresentano il 14,2% del totale (45 imprese su 314). Nel complesso, soltanto il 3,4% delle aziende decentra la produzione completamente in paesi esteri e il peso di queste imprese sul fatturato del distretto è limitato al 5,6% del totale (TAV. 2.52).

Nella quasi totalità dei casi (il 91,5% delle imprese), le imprese finali affidano almeno una parte della produzione a subfornitori del distretto e numerose (il 61,4% delle imprese) a subfornitori localizzati in altre aree della regione, sia limitrofe al distretto (della provincia di Modena e di Reggio Emilia) sia più periferiche. Le imprese finali che utilizzano, invece, subfornitori di altre regioni italiane sono il 34,5% del totale e quelle che, in particolare, affidano ad essi la totalità della produzione sviluppano il 15,5% del fatturato del distretto.

Considerando insieme le imprese che decentrano completamente la produzione in altre regioni italiane o in paesi esteri, si stima che solo il 21,1% del fatturato del distretto sia prodotto senza ricorrere a subfornitori dell'Emilia Romagna. Le imprese finali del distretto mostrano quindi un elevato radicamento locale e un forte legame con le imprese di subfornitura della regione.

²⁰ Le imprese finali del distretto si caratterizzano per avere una struttura produttiva fortemente disintegrata. La totalità delle aziende decentra lavorazioni ad altre imprese, e nella maggior parte dei casi affida all'esterno tutte le fasi del ciclo produttivo, mantenendo all'interno le sole funzioni terziarie di progettazione e commercializzazione del prodotto, acquisto delle materie prime e coordinamento e controllo della produzione esterna. Le imprese finali che realizzano internamente alcune fasi di produzione sono una minoranza e quando ciò avviene le fasi interne sono generalmente il taglio e, per la maglieria, la tessitura, alle quali si abbina eventualmente il controllo finale. Queste fasi presentano una particolare criticità e per la tessitura della maglieria alcune imprese finali hanno investito in tecnologie di produzione per garantirsi una disponibilità minima di capacità produttiva, tale da renderle più autonome dai subfornitori esterni, acquisendo, in alcuni casi, tecnologie *seamless* (che consentono di ottenere una maglia finita senza cuciture) in grado di accorciare il ciclo di produzione del prodotto. Le fasi decentrate dalle imprese finali comprendono tutte le fasi del ciclo produttivo: la tessitura, il taglio, la confezione dei capi (cucitura), la tintoria, il ricamo/applicazioni, lo stiro, il controllo e l'imbusto, e a volte la spedizione dei prodotti ai clienti finali.

Tav. 2.51 – Imprese finali per attività svolte all'interno e affidate all'esterno, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Attività interne % imprese	Attività affidate a imprese di subfornitura % imprese	Attività affidate a consulenti o imprese di servizi % imprese
Stilismo	70,2	4,0	40,9
Modellistica	66,4	23,1	19,1
Primo capo	70,8	46,4	6,1
Sdifettatura	70,4	24,9	1,5
Sviluppo taglie	55,4	39,7	7,8
Referenze	37,7	67,8	1,8
Produzione	27,3	100,0	0,3

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.52 - Imprese finali per area geografica di localizzazione del decentramento produttivo (italiana o estera) e classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Fino a 9				10 – 49			
	2005		2008		2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Solo Italia	201	96,6	175	90,8	95	89,1	88	79,3
Italia e Paesi esteri	7	3,4	11	5,9	9	8,7	19	16,9
Solo Paesi esteri	-	-	7	3,3	2	2,2	4	3,8
Totale	208	100,0	193	100,0	106	100,0	111	100,0

	50 e oltre				Totale			
	2005		2008		2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Solo Italia	5	50,0	5	55,9	301	92,9	269	85,7
Italia e Paesi esteri	5	50,0	4	44,1	21	6,5	34	10,9
Solo Paesi esteri	-	-	-	-	2	0,6	11	3,4
Totale	10	100,0	9	100,0	324	100,0	314	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Cambiamenti nelle aree di decentramento

I dati relativi ai costi sostenuti dalle imprese finali per il decentramento della produzione²¹ riflettono la crescita del fatturato delle imprese di confezione. Le commesse provenienti dalle imprese di confezione sono infatti aumentate notevolmente, mentre quelle provenienti dalle imprese di maglieria hanno sostanzialmente tenuto, con una leggera flessione se paragonata al forte calo registrato nei primi anni duemila (TAV. 2.53).

Negli ultimi anni, l'incidenza dei costi della produzione decentrata, sul fatturato delle imprese finali, è ulteriormente diminuita. Il risparmio sui costi di produzione ottenuto dalle imprese del distretto, dal 2000 ad oggi, è di quasi sette punti percentuali (da un'incidenza del 32,9% al 26,2%), e questo risultato deriva dalle politiche seguite dalle imprese, rappresentate in parte dalla delocalizzazione di produzioni in paesi esteri a basso costo; in parte dal ricorso a laboratori di etnia cinese, presenti nel distretto e in aree limitrofe, in grado di operare a prezzi bassi; e in parte dalla compressione dei prezzi delle lavorazioni dei subfornitori locali e nazionali.

I cambiamenti avvenuti nelle aree geografiche di decentramento della produzione (TAV. 2.55) mostrano una crescita sia della quota di produzione affidata a subfornitori locali, sia di quella delocalizzata in paesi esteri a basso costo, a scapito della produzione destinata alle aree più periferiche della regione (rappresentate, per esempio, dalla provincia di Ferrara). La quota di produzione decentrata in altre regioni italiane²² rimane invece pressochè stabile.

Ciò che aumenta, negli anni più recenti, è il decentramento geograficamente vicino, legato alla realizzazione di piccole serie di produzione, e il decentramento geograficamente lontano per la ricerca di risparmi di costo sulle produzioni di serie più lunga. La diffusione nel distretto, e nelle aree limitrofe, di laboratori di subfornitura gestiti da imprenditori stranieri, soprattutto

²¹ La modalità di decentramento più seguita dalle imprese locali è rappresentata dal *decentramento di fase o di lavorazione*, che prevede da parte dell'azienda finale la fornitura della materia prima al subfornitore, e da parte del subfornitore la realizzazione di una o più fasi del ciclo produttivo, eventualmente il capo finito. Una seconda modalità riguarda il cosiddetto *decentramento completo*, che prevede l'affidamento al subfornitore del compito sia di acquistare le materie prime sia di realizzare le fasi di lavorazione. Questa forma di decentramento è utilizzata soprattutto nelle relazioni con i subfornitori localizzati in paesi lontani e in paesi produttori di materie prime (come, ad esempio, la Cina). Un tipo di attività che non rientra direttamente nella definizione di produzione decentrata, ma che spesso viene a questa assimilata è il cosiddetto *trading*. Questa attività consiste nell'acquisto di prodotti realizzati da altri per la sola rivendita, e non prevede da parte del produttore locale alcun intervento sul prodotto, nemmeno nella fase di ideazione. Le imprese finali del distretto che svolgono anche questa attività, di pura commercializzazione, sono una netta minoranza.

²² Le regioni italiane verso le quali le imprese del distretto decentrano parte della produzione sono soprattutto quelle del Nord Italia e in proporzione inferiore le regioni del Centro-Sud.

cinesi, ha contribuito a creare una notevole capacità produttiva soprattutto nella fase di cucitura dei capi, per la quale, ormai da lungo tempo, si assisteva a una mancanza di ricambio generazionale. Come di dirà meglio nel paragrafo dedicato alle imprese di subfornitura, l'insediamento delle imprese cinesi, iniziato nella seconda metà degli anni novanta, ha determinato una progressiva sostituzione dei subfornitori locali specializzati in questa fase di lavorazione. Nell'ambito della cucitura dei capi, le imprese cinesi costituiscono oggi la grandissima maggioranza dei conto terzi locali. Nel corso degli ultimi anni, vi sono stati fenomeni di emersione che hanno favorito la regolarizzazione, anche se parziale, di queste imprese. L'entità del lavoro irregolare e sommerso rimane tuttavia elevata, rendendo difficile la quantificazione dell'occupazione attivata da questi subfornitori.

Le imprese finali che decentrano maggiormente a livello locale sono quelle di maglieria, caratterizzate da serie di produzione più corte e da una storica specializzazione della subfornitura del distretto in questo tipo di prodotti (TAV. 2.56). La tendenza all'aumento della produzione decentrata a livello locale e di quella delocalizzata nei paesi esteri, interessa sia le imprese di maglieria sia quelle di confezione, anche se è in queste ultime che le delocalizzazioni verso i paesi esteri sono maggiormente aumentate negli anni più recenti.

In questi due comparti, anche le modalità di delocalizzazione si differenziano. Pur essendo nel complesso poche le imprese con propri stabilimenti produttivi all'estero (sei imprese), sono quelle di maglieria ad avere più occupati esteri rispetto alle imprese di confezione. Gli stabilimenti sono concentrati nei paesi dell'Est Europeo²³ (Rep. Ceca, Romania, Slovacchia, Moldavia), e in parte nel bacino del Mediterraneo (Tunisia), e in relazione sia alla cessazione di attività di alcune imprese del distretto (della maglieria e della confezione) che avevano stabilimenti esteri, sia alle dismissioni o al ridimensionamento occupazionale avvenuto in stabilimenti esteri di imprese ancora attive, l'occupazione presente in produttive estere, di proprietà di imprese del distretto, è in questi anni diminuita, da 2.750 a 2.290 addetti²⁴. Il ridimensionamento è in parte legato alla crescita dei costi avvenuta nei paesi dell'Est Europeo e alla perdita di competitività rispetto alle produzioni realizzate nei paesi asiatici (Cina, Bangladesh, Vietnam, ecc.) o in altri paesi, quali la Turchia. In questi ultimi anni, sono infatti aumentate le delocalizzazioni verso l'area asiatica, con la Cina come principale paese di riferimento, e queste delocalizzazioni non hanno richiesto investimenti diretti, ma la definizione

²³ Gli investimenti diretti effettuati nei paesi dell'Est Europeo sono iniziati nei primi anni novanta.

²⁴ Gli stabilimenti esteri di proprietà di imprese del distretto lavorano anche per altri committenti. Gli addetti in esse occupati non sono quindi dedicati completamente alla produzione dell'impresa proprietaria.

di collaborazioni con imprese di produzione già operanti in questi territori, a volte attraverso l'intermediazione di imprese specializzate nella gestione complessiva dell'*outsourcing* e della logistica non localizzate nel distretto. Il vantaggio competitivo della Cina, rispetto ai paesi dell'Est Europeo, è rappresentato non solo dal minor costo della manodopera, ma dalla presenza di una filiera produttiva completa in grado di offrire i filati e i tessuti, e tutto ciò che è necessario per ottenere il capo finito. Il risparmio sul costo delle materie prime ha un peso rilevante nel determinare la competitività del tessile abbigliamento cinese, anche se l'incremento recente del costo del lavoro in questo paese sollecita le imprese europee a ricercare nuovi partner a minor costo (in Cambogia, Birmania, ecc.).

Analizzando le caratteristiche delle imprese del distretto che hanno propri stabilimenti in paesi esteri, emerge che esse sono costituite da imprese di piccole e medie dimensioni (con una occupazione in Italia che varia dai 10 ai 99 addetti e un fatturato che oscilla fra i 7 e i 40 milioni di euro) e che nel paese estero hanno un numero di addetti molto superiore a quello presente nel distretto. Le imprese di maggiori dimensioni del distretto, appartenenti al comparto della confezione, e quelle con marchi e griffe locali a elevata visibilità non hanno invece propri stabilimenti esteri. Queste ultime, in particolare, avendo dimensioni superiori alla media e serie di produzione non piccolissime decentrano in paesi esteri in proporzione superiore alle altre imprese del distretto (TAV. 2.58), anche se, come è stato detto, la maggior parte della loro produzione viene realizzata in Italia, e per le delocalizzazioni si avvalgono di produttori esteri indipendenti.

Ritornando ai cambiamenti avvenuti nelle aree di decentramento della produzione è utile ricordare che l'incremento delle produzioni affidate a subfornitori locali e a subfornitori di paesi esteri riguarda le imprese finali di tutte le classi dimensionali²⁵ (TAV. 2.57), pur rimanendo evidenti le significative differenze che connotano le imprese di diversa dimensione. Le imprese finali della classe 1-9 addetti sono le più radicate nel distretto e quelle che utilizzano maggiormente la subfornitura locale (il 67,2% del costo delle lavorazioni è affidato a subfornitori del distretto). Le imprese della classe 10-49 addetti presentano una maggiore ampiezza delle aree di decentramento e, pur decentrando prevalentemente a subfornitori regionali, hanno un minor legame con la subfornitura locale (solo il 36,9% del costo delle lavorazioni è affidato a subfornitori del distretto). Le imprese con 50 e più addetti decentrano,

²⁵ Anche tra le imprese finali di minori dimensioni (1-9 addetti) aumenta il numero di quelle che delocalizzano in paesi esteri a basso costo alcuni prodotti realizzati in serie più lunghe, pur rimanendo queste imprese legate alla subfornitura locale.

invece, prevalentemente fuori dell'Emilia Romagna, in misura significativa all'estero, e le lavorazioni affidate a subfornitori locali rappresentano il 22,9% del totale. La presenza nel distretto di numerose imprese finali di piccole dimensioni contribuisce a mantenere a livello locale una filiera produttiva completa, ma in termini di valore delle lavorazioni affidate ai subfornitori locali sono le imprese finali della classe 10-49 addetti a dare il maggiore contributo, assicurando ai subfornitori del distretto il 57,9% delle commesse complessive, seguite dalle imprese finali più grandi, 50 addetti e oltre, con il 24% e dalle piccole imprese con il 18,1%. La subfornitura locale presenta quindi una elevata dipendenza, in termini di fatturato, dalle imprese finali di dimensioni intermedie (10-49 addetti), che pur rappresentando una minoranza in termini di numero di imprese, sviluppano la parte prevalente del fatturato locale.

Tav. 2.53 - Costo del decentramento produttivo* (milioni di euro correnti) delle imprese finali e incidenza sul fatturato per comparto prevalente, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	% sul fatturato	val. ass.	% sul fatturato
Maglieria	133	29,3	131	28,3
Confezione	189	26,5	220	25,1
Totale	322	27,5	351	26,2

* decentramento di fase + decentramento completo al netto del costo delle materie prime.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.54 - Imprese finali per area geografica di localizzazione del decentramento produttivo e classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

multirisposta	Fino a 9				10 – 49			
	2005		2008		2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Distretto	204	98,0	177	91,9	99	93,1	104	92,8
Altre aree della regione**	174	83,9	119	61,7	74	69,6	67	59,8
Altre regioni italiane	66	31,8	43	22,5	61	57,3	58	51,5
Estero	7	3,4	18	9,2	12	10,9	23	20,5
Totale	208	100,0	193	100,0	106	100,0	111	100,0

multirisposta	50 e oltre				Totale			
	2005		2008		2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Distretto	7	70,0	6	67,0	309	95,5	287	91,5
Altre aree della regione**	6	60,0	7	77,1	254	78,5	193	61,4
Altre regioni italiane	10	100,0	7	77,1	137	42,3	108	34,5
Estero	5	50,0	4	44,1	24	7,3	45	14,2
Totale	10	100,0	9	100,0	324	100,0	314	100,0

**altri comuni della provincia di Modena e Reggio Emilia e altre province emiliane.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.55 - Costo del decentramento produttivo* (milioni di euro correnti) delle imprese finali per area geografica di localizzazione, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Distretto	103	31,9	122	34,7
Altre aree della regione**	105	32,5	68	19,4
Totale Emilia Romagna	208	64,4	190	54,1
Altre regioni italiane	67	20,7	74	21,1
Estero	47	14,6	87	24,8
Totale	322	100,0	351	100,0
<i>Addetti in imprese di produzione estere di proprietà di imprese del distretto***</i>				
	2.750		2.290	

* decentramento di fase + decentramento completo al netto del costo delle materie prime.

**altri comuni della provincia di Modena e Reggio Emilia e altre province emiliane.

***gli addetti esteri non lavorano esclusivamente per l'impresa proprietaria, ma anche per altri committenti non del distretto.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.56 – Distribuzione del costo del decentramento produttivo* per area geografica di localizzazione e comparto prevalente, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione	
	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %
Distretto	45,6	50,3	22,3	25,3
Altre aree della regione**	20,7	15,5	41,3	21,8
Totale Emilia Romagna	66,3	65,8	63,6	47,1
Altre regioni italiane	22,4	18,2	19,5	22,9
Estero	11,3	16,7	16,9	30,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Addetti in imprese di produzione estere di proprietà di imprese del distretto***</i>				
	2.230	1.980	520	310

* decentramento di fase + decentramento completo al netto del costo delle materie prime.

**altri comuni della provincia di Modena e Reggio Emilia e altre province emiliane.

***gli addetti esteri non lavorano esclusivamente per l'impresa proprietaria, ma anche per altri committenti non del distretto.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.57 – Distribuzione del costo del decentramento produttivo* per area geografica di localizzazione e classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Fino a 9		10 – 49		50 e oltre	
	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %	2005 %	2008 %
Distretto	53,7	67,2	34,4	36,9	16,6	22,9
Altre aree della regione**	32,8	20,2	37,1	27,4	25,0	7,3
Totale Emilia Romagna	86,5	87,4	71,5	64,3	41,6	30,2
Altre regioni italiane	11,6	3,6	20,5	18,7	25,6	29,2
Estero	2,0	8,9	8,6	16,9	32,6	40,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Addetti in imprese di produzione estere di proprietà di imprese del distretto***</i>	-	-	1.050	990	1.700	1.300

* decentramento di fase + decentramento completo al netto del costo delle materie prime.

**altri comuni della provincia di Modena e Reggio Emilia e altre province emiliane.

***gli addetti esteri non lavorano esclusivamente per l'impresa proprietaria, ma anche per altri committenti non del distretto.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.58 – Distribuzione del costo del decentramento produttivo* per area geografica di localizzazione e marchi, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità %	Altre imprese %
Distretto	23,7	47,3
Altre aree della regione**	20,8	17,8
Totale Emilia Romagna	44,5	65,1
Altre regioni italiane	25,6	15,9
Estero	29,8	19,0
Totale	100,0	100,0
<i>Addetti in imprese di produzione estere di proprietà di imprese del distretto***</i>	-	2.290

* decentramento di fase + decentramento completo al netto del costo delle materie prime.

**altri comuni della provincia di Modena e Reggio Emilia e altre province emiliane.

***gli addetti esteri non lavorano esclusivamente per l'impresa proprietaria, ma anche per altri committenti non del distretto.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.3 *Le strategie delle imprese di subfornitura*

2.3.1 *Concorrenza interna e internazionale*

Storicamente il distretto di Carpi si caratterizza per essere un sistema produttivo aperto, avendo sempre decentrato parte della produzione in altre aree, e la subfornitura locale si confronta quindi ormai da molto tempo con la concorrenza esercitata da terzisti esterni al distretto.

Negli anni settanta, erano i conto terzi delle aree più periferiche della regione o del basso Veneto e Lombardia, come le province di Mantova, Rovigo o Ferrara; negli anni ottanta, erano rappresentati soprattutto da imprese del centro-sud Italia, a cui le imprese finali del distretto affidavano parte delle lavorazioni a maggiore contenuto di lavoro, specie nel caso dei prodotti della confezione su tessuto.

Nel decennio successivo sono iniziate le prime delocalizzazioni produttive all'estero. In quella prima fase, le imprese finali del distretto hanno decentrato soprattutto nei paesi dell'Est Europa, e risalgono agli anni novanta i casi di investimenti diretti in quei paesi da parte di alcune aziende locali.

Le produzioni che vengono fatte realizzare all'estero sono quelle su serie più lunghe, e riguardano i prodotti più standardizzati, come la camiceria, la maglieria uomo o l'abbigliamento infantile. Per le serie di produzione corte, invece, si ricorre alla subfornitura locale, che si è così sempre più specializzata nella lavorazione di piccole serie, grazie alla sua elevata flessibilità e capacità di rispondere alle richieste dei clienti.

La concorrenza dei paesi esteri a basso costo è aumentata ulteriormente negli anni duemila. In parte sono cambiate le aree di delocalizzazione delle imprese finali del distretto: la crescita dei costi avvenuta nei paesi dell'Est Europa e la maggiore competitività delle produzioni asiatiche (Cina, Vietnam, Bangladesh, ecc.) ha infatti determinato una crescita delle delocalizzazioni verso l'Asia, e in particolare verso la Cina, paese che consente forti risparmi sui costi, oltre che elevata disponibilità di capacità produttiva e delle materie prime necessarie.

A questa concorrenza, che riguarda prevalentemente le serie di produzione più lunghe e i prodotti più standard, a partire dalla fine degli anni novanta si è sommata una concorrenza "interna" al distretto, esercitata da imprese gestite da imprenditori stranieri, specialmente cinesi, la cui nascita è stata favorita anche da problemi di ricambio generazionale delle aziende conto terzi "autoctone" e dalla scarsa disponibilità di manodopera sul mercato del lavoro locale. Come

si vedrà meglio nel prossimo paragrafo, dedicato a questo specifico tema, la concorrenza di prezzo esercitata da questi nuovi competitori è stata ed è ancora molto forte, e ad essa si accompagna una estrema flessibilità del lavoro, che rende possibile tempi di consegna molto stretti. Si tratta, come vedremo, di fattori competitivi in buona parte ancora basati sullo sfruttamento della manodopera e sull'utilizzo di lavoro irregolare, che contribuiscono a determinare una concorrenza sleale nei confronti delle aziende che lavorano nel rispetto delle regole.

2.3.2 *La subfornitura straniera localizzata nel distretto e dintorni*

Secondo i dati del Registro Imprese, a fine 2008 in provincia di Modena si contano circa 560 imprese gestite da titolari stranieri, che operano in qualità di subfornitori nel settore tessile abbigliamento (TAV. 2.59)²⁶. Oltre la metà, il 61% circa, ha sede nei comuni del distretto di Carpi²⁷, mentre un'altra quota consistente di aziende, di poco inferiore al 30%, si trova nell'area nord della provincia, soprattutto nei comuni di Mirandola e San Felice.

Fra il 2005 e il 2008, il numero di aziende straniere iscritte al Registro Imprese di Modena aumenta considerevolmente, +35%, e l'area del distretto sperimenta una crescita ancora più sostenuta, con un tasso del +46%. Grazie anche a questa dinamica così vivace, nel tessile abbigliamento locale le imprese gestite da stranieri rappresentano oggi una quota significativa, intorno al 22% delle aziende registrate.

Com'è noto, fra gli imprenditori stranieri del tessile abbigliamento l'etnia di gran lunga più numerosa è quella cinese che, con qualche differenza territoriale²⁸, raggruppa quasi tutte le imprese (90%). Fra le altre nazioni di provenienza la più presente è il Pakistan, con una quindicina di casi in provincia; con pochissime unità (da una a tre) si segnalano poi India, vari paesi dell'est europeo (Albania, Bulgaria, Romania, Ungheria, Moldavia, Russia, Albania, ex Jugoslavia), Tunisia, Argentina e Brasile.

I dati sulla distribuzione territoriale delle aziende gestite da stranieri fanno emergere una forte concentrazione in pochi comuni. Novi è il primo per numerosità di imprese, con 104 unità; seguono Carpi e Mirandola, con una novantina ciascuno; Cavezzo e Concordia con 50-60; San Felice e San Possidonio, con poco più di trenta imprese (TAV. 2.60).

Per avere una corretta dimensione della presenza straniera nel tessile abbigliamento locale, occorrerebbe inoltre tener presente che in province vicine a quella di Modena si sono insediate

²⁶ Le aziende straniere, per quanto riguarda le ditte individuali, sono state identificate a partire dal codice fiscale (la quasi totalità delle aziende straniere ha questa forma giuridica; cfr. "Imprenditori cinesi a Modena: tessile, commercio, e ristorazione i settori prevalenti", Ufficio studi CCIAA Modena (2003), secondo cui le ditte cinesi sono per il 93,5% ditte individuali). Nel caso delle altre forme giuridiche (società di persone e società di capitali), sono state esaminate le denominazioni complete di tutte le imprese iscritte in provincia di Modena e identificate come straniere solamente le aziende in cui comparivano nomi certamente attribuibili a persone straniere; la consistenza complessiva delle imprese straniere con forma giuridica diversa dalla ditta individuale potrebbe quindi essere leggermente sottostimata.

²⁷ Oltre a Carpi, il distretto comprende i comuni di Cavezzo, Concordia sulla Secchia, Novi e San Possidonio.

²⁸ Nel comune di Carpi, in particolare, la quota di imprenditori cinesi è inferiore alla media del distretto e a quella provinciale, attestandosi intorno al 64% degli stranieri.

numerose aziende, che gravitano anch'esse intorno al distretto carpigiano. Si tratta, in particolare, di alcune zone della provincia reggiana (Correggio, Campagnola, Novellara, Bagnolo in Piano)²⁹ e mantovana (Poggio Rusco), fino ad arrivare in provincia di Rovigo.

Il fenomeno della subfornitura straniera nasce negli anni novanta, affermandosi dopo il 2000. Considerando i dati relativi all'anno di iscrizione, che approssima l'inizio attività³⁰, è possibile notare come nel distretto carpigiano – e lo stesso vale a livello provinciale - le prime iscrizioni risalgano alla seconda metà degli anni novanta, ma le aziende iscritte prima del 2000 incidano per una quota marginale, intorno al 4% del totale (TAV. 2.61).

Col 2000-2001, si osserva una crescita progressiva delle iscrizioni fino al 2007, pur con qualche battuta d'arresto³¹, mentre nel corso del 2008, che rappresenta un anno critico per il settore, le iscrizioni calano di un terzo rispetto all'anno precedente.

Le imprese straniere sono dunque mediamente molto giovani: oltre la metà si è iscritta dopo il 2005, e un altro 40% circa opera dalla prima metà degli anni duemila.

Pur essendo la giovane età una caratteristica confermata dalle Associazioni di categoria, che da qualche tempo contano fra i propri associati imprese di subfornitura gestite da cittadini stranieri, specie cinesi, occorre tenere presente che per queste aziende le trasformazioni sono più frequenti della media, e ciò condiziona in parte i tassi di nati-mortalità desumibili dall'andamento di iscrizioni e cancellazioni. Parte di queste aziende “giovani”, dunque, potrebbe essere sul mercato da più anni: è infatti stato riscontrato come varie aziende abbiano chiuso e riaperto sotto diversa denominazione, o con un altro titolare, e in una diversa sede, per motivi fiscali o per eludere i controlli; inoltre, fra le attività che cessano/riaprono in prossimità della fine/inizio anno ci sono anche soggetti che si iscrivono al Registro Imprese per richiedere il rinnovo del permesso di soggiorno.

Gli imprenditori stranieri, comunque, sono mediamente giovani, con un'età che va dai 25 ai 40-45 anni; si tratta di persone quasi sempre provenienti dallo Zhejiang, che hanno maturato una precedente esperienza nel tessile abbigliamento, nel paese di origine (come dipendenti, imprenditori, sarti su misura, ecc.) o anche in Italia, alle dipendenze di qualche connazionale.

²⁹ A giugno 2008, le imprese cinesi del T/A iscritte al Registro Imprese in provincia di Reggio Emilia erano 724 (cfr. “Lavoratori cinesi nelle aziende italiane”, Comune di Reggio Emilia-Ceriss, novembre 2008).

³⁰ L'anno di iscrizione al Registro Imprese rappresenta una proxy dell'età dell'impresa. Di anno in anno, fra le nuove iscritte possono infatti essere presenti anche imprese che si sono trasformate (ad es. hanno cambiato la forma giuridica); la trasformazione può comportare una cancellazione e una nuova iscrizione al Registro Imprese.

³¹ Nel 2003 si registra un calo di qualche unità rispetto al 2002, mentre nel 2005 le iscrizioni rimangono stabili rispetto all'anno precedente.

Le imprese cinesi del nostro territorio operano esclusivamente per conto terzi, lavorando per le aziende conto proprio locali³². Analizzando i dati relativi ai codici Ateco con cui risultano iscritte al Registro Imprese e la descrizione dell'attività svolta (TAV. 2.63), si osserva una forte specializzazione nella fase della cucitura, come era emerso anche in recenti indagini sulle imprese cinesi del tessile abbigliamento in ambito regionale³³. L'80% dei terzisti realizza infatti l'assemblaggio dei capi, ed è soprattutto in questo tipo di lavorazione che negli ultimi anni le aziende di etnia cinese sono diventate parte integrante della filiera produttiva del distretto, sostituendo la subfornitura autoctona, caratterizzata da difficoltà nel reperimento di forza lavoro locale e da problemi di ricambio generazionale.

L'altro nucleo di imprese che presenta una certa consistenza, il 15% delle iscritte, realizza alcune fasi finali del ciclo di produzione (stiro e imbusto), che rappresentano una specializzazione relativamente più recente, su cui si sono inseriti anche imprenditori di origine pakistana, oltre che cinese.

Come i subfornitori di origine italiana, i terzisti stranieri tendono ad essere specializzati per singola fase di lavorazione, data anche la loro ridotta dimensione, e solo qualcuno abbina, ad esempio, la confezione allo stiro. Sono infine praticamente assenti le imprese straniere che realizzano la tessitura o il taglio, fasi in cui sono richieste competenze tecniche elevate e investimenti in tecnologia piuttosto consistenti.

Il modello organizzativo della subfornitura straniera è quindi simile a quello della subfornitura locale, basato su una spinta divisione del lavoro tra imprese di dimensione molto piccola, che hanno prevalentemente un rapporto diretto con i committenti dell'area. A volte il rapporto con i clienti è di tipo indiretto, con un'altra impresa conto terzi, solitamente gestita da italiani, che fa da tramite col committente locale, come accade talvolta nel caso della lavorazione di prodotti di qualità elevata e con marchi riconosciuti.

Quali sono, allora, i vantaggi competitivi delle aziende cinesi? Da un lato, la loro elevata flessibilità, che consente tempi di consegna molto rapidi; dall'altro sono i prezzi delle lavorazioni a costituire un'altra importante leva per queste imprese, che lavorano a tariffe significativamente inferiori a quelle praticate dai subfornitori locali. Entrambi questi fattori sono

³² In altri sistemi produttivi, come a Prato, vi sono numerose imprese che lavorano su un campionario di propria ideazione. In quell'area, le aziende cinesi sono presenti da più tempo, vi è già una seconda generazione di imprenditori, che si sono organizzati in un sistema autosufficiente che governa l'intera filiera del pronto moda. Nella nostra area, invece, le aziende cinesi appartengono ancora alla prima fase migratoria, e per ora la loro presenza è legata all'attività in subfornitura.

³³ "Economia del laboratorio t/a cinese in Emilia Romagna", Azione 3 Emersione – Consorzio Spinner – Sviluppo Italia, 2005.

possibili grazie allo sfruttamento della manodopera e all'utilizzo di lavoro non regolare. Gli addetti effettivamente in forza a queste imprese, regolari e non, hanno livelli retributivi molto bassi, e nei momenti di picco produttivo lavorano per molte ore nell'arco della giornata, con turni anche nei giorni festivi e nelle ore notturne.

Grazie a progetti finalizzati all'emersione e regolarizzazione delle aziende straniere, sostenuti dalle Istituzioni e dalle Associazioni imprenditoriali, attualmente è in corso un lento processo di emersione. La subfornitura straniera è oggi costituita da un insieme molto composito, in cui coesistono imprese che lavorano in condizioni di relativa regolarità e altre che, ignorando del tutto le regole, fanno concorrenza sleale alle imprese di subfornitura che lavorano in modo regolare. I laboratori cinesi presenti da più anni sono quelli che si sono inseriti all'interno di un percorso virtuoso, e che grazie all'esperienza accumulata sono in grado di fornire un buon livello delle lavorazioni e di avere maggiori opportunità di consolidare la propria attività. Le imprese di più recente costituzione, invece, hanno risentito maggiormente della contrazione degli ordini avvenuta già nel 2008 e aggravatasi poi ulteriormente.

Dal punto di vista occupazionale, è molto difficile quantificare il fenomeno della subfornitura straniera. Le informazioni contenute nel Registro Imprese sono infatti parziali, poiché il numero degli addetti non sempre viene dichiarato o aggiornato³⁴; a ciò si aggiungono fenomeni diffusi di irregolarità e lavoro nero, ed è quindi certo che gli addetti dichiarati sottostimino significativamente l'occupazione effettiva. Una ulteriore difficoltà deriva dalla stagionalità della produzione, con picchi produttivi e periodi di fermo, elementi che complicano una esatta stima dei lavoratori effettivamente presenti.

Analizzando la distribuzione delle imprese iscritte per dimensione si nota una forte concentrazione nella classe 1-3 addetti (70% delle aziende), mentre sono rare le aziende che superano la soglia dei 10 occupati regolari (TAV. 2.64). Come è emerso anche dal confronto con le Associazioni di categoria, la piccola dimensione è un elemento che caratterizza fortemente queste imprese, che sono prevalentemente a conduzione familiare e impiegano, oltre al titolare e uno-due parenti, un numero di dipendenti regolari limitato (due-tre). Nei momenti di picco produttivo, vi è un aumento delle posizioni di lavoro, occupate da lavoratori in nero, e un maggior utilizzo dei dipendenti regolari in termini di ore lavorate.

³⁴ Dal 2002 non vi è più l'obbligo da parte delle imprese di aggiornare il dato sul numero degli addetti, al momento del pagamento dei diritti annuali al Registro Imprese.

Considerando gli addetti dichiarati al Registro Imprese, l'occupazione legata alla subfornitura straniera presente nel distretto ammonterebbe a 722 unità, mentre nell'intera provincia di Modena si conterebbero 1.188 addetti³⁵.

Per le ragioni richiamate in precedenza, questi valori sottostimano l'occupazione effettiva, e seppur in modo approssimativo si può provare a dare una misura di tale sottovalutazione. In occasione della nona rilevazione dell'Osservatorio, infatti, grazie alla collaborazione delle Associazioni di categoria, è stato per la prima volta possibile indagare meglio sul fenomeno della subfornitura straniera e, così come è previsto dalla metodologia adottata, il panel di imprese che viene periodicamente monitorato è stato aggiornato inserendo anche un certo numero di imprese cinesi³⁶. Sulla base dei dati effettivi raccolti nel corso dell'indagine sul campo, riferiti a laboratori che operano in condizione di regolarità, si può calcolare che i dati sull'occupazione dichiarati al Registro Imprese possano sottostimare fino al 40% gli addetti effettivi regolari; tenendo conto di questo, si potrebbe arrivare ad una stima dei lavoratori stranieri intorno alle 2.000 unità nell'intera provincia di Modena, di cui circa 1.200 nel distretto di Carpi.

I dati sulle imprese conto terzi presentati nei prossimi capitoli fanno emergere per la prima volta una parte dell'attività delle aziende di subfornitura straniere del distretto, la cui occupazione viene stimata in circa 400 addetti. Quanta attività rimanga sommersa è molto difficile da valutare; sulla base delle evidenze riscontrate si può stimare che all'occupazione totale della subfornitura del distretto di Carpi, calcolata per il 2008 intorno ai 3.700 addetti, andrebbero aggiunti circa 800 lavoratori equivalenti, pari a un venti per cento in più. Tale cifra deriva dalla differenza esistente tra i 1.200 occupati stimati per le imprese straniere in base al Registro Imprese e i 400 addetti stimati dal panel di aziende periodicamente intervistate, il cui aggiornamento ha portato all'inserimento nel campione anche di imprese di etnia cinese.

³⁵ Si è arrivati a questi due valori stimando l'occupazione delle imprese che non dichiarano gli addetti (14,4% nel distretto e 13,2% in provincia). Si è ipotizzato che esse presentino una distribuzione per classe dimensionale proporzionale a quella delle imprese che dichiarano gli addetti, e si sono attribuiti gli occupati medi per azienda della rispettiva classe.

³⁶ Il campione di imprese intervistate è un panel di tipo "rotante"; ad ogni rilevazione è previsto un suo aggiornamento per rappresentare le imprese nate nell'intervallo di tempo che intercorre fra una rilevazione e l'altra. Le imprese cinesi inserite nel campione sono 19, e consentono di stimare solo una parte della subfornitura straniera presente nel distretto.

Tav. 2.59 - Imprese gestite da titolari di nazionalità straniera in provincia di Modena per area, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008		variazione % 2005-2008
	val. ass.	%	val. ass.	%	
Comuni del distretto	233	56,3	340	60,8	+45,9
Comuni dell' Area Nord (esclusi Cavezzo, Concordia e San Possidonio)	131	31,8	158	28,3	+20,6
Altri comuni della provincia	49	11,8	61	10,9	+24,5
Totale	413	100,0	559	100,0	+35,3

Fonte: Elaborazioni R&I srl su dati Registro Imprese, CCIAA di Modena

Tav. 2.60 - Imprese gestite da titolari di nazionalità straniera in provincia di Modena per comune, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese con titolari di nazionalità straniera		di cui cinesi		% riga
	val. ass.	% col.	val. ass.	% col.	
Bastiglia	1	0,2	-	-	-
Bomporto	2	0,4	2	0,4	100,0
Campogalliano	2	0,4	1	0,2	50,0
Camposanto ▪	2	0,4	2	0,4	100,0
Carpi *	90	16,1	58	11,5	64,4
Castelfranco Emilia	2	0,4	1	0,2	50,0
Cavezzo * ▪	51	9,1	50	9,9	98,0
Concordia sulla Secchia * ▪	62	11,1	61	12,1	98,4
Finale Emilia ▪	17	3,0	17	3,4	100,0
Fiorano Modenese	3	0,5	3	0,6	100,0
Maranello	2	0,4	1	0,2	50,0
Medolla ▪	9	1,6	9	1,8	100,0
Mirandola ▪	91	16,3	90	17,9	98,9
Modena	18	3,2	11	2,2	61,1
Nonantola	1	0,2	1	0,2	100,0
Novi di Modena *	104	18,6	101	20,1	97,1
Ravarino	9	1,6	9	1,8	100,0
San Cesario sul Panaro	1	0,2	1	0,2	100,0
San Felice sul Panaro ▪	32	5,7	32	6,4	100,0
San Possidonio * ▪	33	5,9	33	6,6	100,0
San Prospero ▪	7	1,3	7	1,4	100,0
Soliera	18	3,2	13	2,6	72,2
Spilamberto	2	0,4	-	-	-
Totale	559	100,0	503	100,0	90,0

* Comuni del distretto; ▪ Comuni dell' Area Nord.

Fonte: Elaborazioni R&I srl su dati Registro Imprese, CCIAA di Modena

Tav. 2.61 - Imprese gestite da titolari di nazionalità straniera nel distretto di Carpi per classe di addetti e anno di iscrizione al Registro Imprese, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Classe di addetti														
	1-3			4-9			10-19			Non disponibile			Totale		
	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga
1990	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2,0	100,0	1	0,3	100,0
1994	-	-	-	1	2,3	100,0	-	-	-	-	-	-	1	0,3	100,0
1996	1	0,4	50,0	-	-	-	-	-	-	1	2,0	50,0	2	0,6	100,0
1998	4	1,6	80,0	1	2,3	20,0	-	-	-	-	-	-	5	1,5	100,0
1999	3	1,2	50,0	2	4,5	33,3	-	-	-	1	2,0	16,7	6	1,8	100,0
2000	5	2,0	62,5	2	4,5	25,0	-	-	-	1	2,0	12,5	8	2,4	100,0
2001	13	5,3	81,3	2	4,5	12,5	-	-	-	1	2,0	6,3	16	4,7	100,0
2002	18	7,3	62,1	10	22,7	34,5	-	-	-	1	2,0	3,4	29	8,5	100,0
2003	21	8,6	87,5	2	4,5	8,3	1	50,0	4,2	-	-	-	24	7,1	100,0
2004	25	10,2	83,3	3	6,8	10,0	-	-	-	2	4,1	6,7	30	8,8	100,0
2005	18	7,3	60,0	3	6,8	10,0	-	-	-	9	18,4	30,0	30	8,8	100,0
2006	57	23,3	86,4	4	9,1	6,1	1	50,0	1,5	4	8,2	6,1	66	19,4	100,0
2007	43	17,6	58,9	9	20,5	12,3	-	-	-	21	42,9	28,8	73	21,5	100,0
2008	37	15,1	75,5	5	11,4	10,2	-	-	-	7	14,3	14,3	49	14,4	100,0
Totale	245	100,0	72,1	44	100,0	12,9	2	100,0	0,6	49	100,0	14,4	340	100,0	100,0

Fonte: Elaborazioni R&I srl su dati Registro Imprese, CCIAA di Modena

Tav. 2.62 - Imprese gestite da titolari di nazionalità straniera nel distretto di Carpi per classe di addetti e forma giuridica, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Classe di addetti														
	1-3			4-9			10-19			Non disponibile			Totale		
	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga
Ditta															
individuale	241	98,4	73,0	43	97,7	13,0	2	100,0	0,6	44	89,8	13,3	330	97,1	100,0
Sas	1	0,4	33,3	-	-	-	-	-	-	2	4,1	66,7	3	0,9	100,0
Snc	3	1,2	50,0	1	2,3	16,7	-	-	-	2	4,1	33,3	6	1,8	100,0
Srl	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2,0	100,0	1	0,3	100,0
Totale	245	100,0	72,1	44	100,0	12,9	2	100,0	0,6	49	100,0	14,4	340	100,0	100,0

Fonte: Elaborazioni R&I srl su dati Registro Imprese, CCIAA di Modena

Tav. 2.63 – Attività svolta dalle imprese gestite da titolari di nazionalità straniera nel distretto di Carpi, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Codici Ateco ³⁷						Totale	
	17.2	17.3	17.5	17.6	17.7	18.2	val. ass.	%
Tessitura	1	-	-	2	-	-	3	0,9
Confezione	-	3	-	-	50	219	272	80,0
Ricami/applicazioni	-	3	2	-	-	-	5	1,5
Stiro/controllo/imbusto	-	45	-	-	-	5	50	14,7
Altro	1	2	-	-	3	4	10	2,9
Totale	2	53	2	2	53	228	340	100,0

Fonte: Elaborazioni R&I srl su dati Registro Imprese, CCIAA di Modena

Tav. 2.64 - Imprese gestite da titolari di nazionalità straniera nel distretto di Carpi e in provincia di Modena per classe di addetti, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Distretto di Carpi				Provincia di Modena			
	Imprese		Addetti		Imprese		Addetti	
	val. ass.	%	Stima minima	Stima massima	val. ass.	%	Stima minima	Stima massima
1-3	245	72,1			411	73,5		
4-9	44	12,9			71	12,7		
10-19	2	0,6			3	0,5		
Non disponibile	49	14,4			74	13,2		
Totale	340	100,0	722	1.203	559	100,0	1.188	1.979

Fonte: Elaborazioni R&I srl su dati Registro Imprese, CCIAA di Modena

³⁷ 17.2 Tessitura; 17.3 Finissaggio dei tessuti e degli articoli di vestiario; 17.5 Altre industrie tessili; 17.6 Fabbricazione di tessuti a maglia; 17.7 Fabbricazione di articoli di maglieria (escl. maglieria intima); 18.2 Confezione di vestiario in tessuto e accessori (escl. pelle e pellicce).

2.3.3 Le specializzazioni produttive della subfornitura locale

Le specializzazioni e la dimensione

Nel 2008, il distretto conta 900 imprese conto terzi che occupano circa 3.700 addetti, e il fatturato realizzato raggiunge i 170 milioni di euro (TAV. 2.65).

Come si è anticipato in precedenza, i dati sulla subfornitura presentati in questa edizione dell'Osservatorio consentono di fare emergere parte dell'attività delle imprese straniere, soprattutto cinesi, che operano ormai da tempo a livello locale. Tenendo conto di questo elemento, fra il 2005 e il 2008 si osserva una riduzione del numero di imprese e di lavoratori più contenuta rispetto al triennio precedente, che è stato particolarmente critico per la subfornitura del distretto, mentre la variazione del valore delle commesse realizzate (+7% in termini nominali) difficilmente può essere interpretata come una crescita, comprendendo attività che in precedenza risultavano di fatto sommerse.

Queste ultime riguardano in particolare aziende specializzate nella cucitura dei capi. Come si è detto, nella seconda metà degli anni novanta, i terzisti della confezione hanno subito una forte selezione a causa della concorrenza dei paesi esteri a basso costo; negli anni più recenti, invece, i confezionisti sono stati i più esposti, fra i terzisti locali, alla concorrenza delle aziende cinesi insediatesi nei comuni del distretto e nelle aree limitrofe, che si sono progressivamente sostituite ad esse.

In linea generale, le dinamiche che hanno interessato le imprese di subfornitura fra il 2005 e il 2008 si differenziano a seconda della specializzazione produttiva (fase principale offerta) e, in parte alla dimensione aziendale. Nel complesso, le stime 2008, farebbero rilevare un aumento delle imprese di *taglio/confezione*, da imputare sostanzialmente all'emersione di aziende cinesi di piccola e piccolissima dimensione, che realizzano la fase di confezione³⁸ (TAVV. 2.66-2.68). Le imprese con questa specializzazione di dimensione più elevata, con 10 e più addetti, registrano invece ulteriori difficoltà e, soprattutto, pesanti riduzioni dell'occupazione. Attualmente fra le imprese di taglio/confezione le più strutturate hanno un peso molto inferiore alla media, e contribuiscono soltanto al 13-14% degli occupati e del fatturato (FIGG. 2.3-2.5).

³⁸ Il numero di aziende che realizzano il taglio, fase in cui i terzisti stranieri sono assenti, e che costituiscono l'altro importante nucleo all'interno di questa specializzazione, rimane pressoché stabile.

Fra il 2005 e il 2008, accelera il processo di selezione delle *tessiture*³⁹ iniziato nel triennio precedente, con la chiusura di una novantina di imprese. Si tratta soprattutto dell'uscita dal mercato di aziende divenute ormai da tempo marginali, di dimensioni molto piccole e composte quasi esclusivamente dai soli titolari/soci i quali, raggiunta in molti casi l'età pensionabile, hanno deciso di cessare l'attività. Complessivamente le tessiture perdono un terzo degli occupati e il fatturato a prezzi correnti flette di oltre quattro punti l'anno; attualmente contano circa 650 addetti e contribuiscono al 22% del giro d'affari sviluppato dalla subfornitura locale.

Le tessiture di minori dimensioni, con 1-3 addetti, hanno incontrato dunque le difficoltà più grandi; non solo fra esse si concentrano le chiusure di attività, ma anche quelle che continuano a operare mostrano le perdite più elevate, sia in termini di occupati che di fatturato. Le aziende delle altre classi, specie le più strutturate (oltre i dieci addetti), hanno nel complesso una dinamica del fatturato meno negativa, che deriva da andamenti anche molto diversi da caso a caso, con le imprese che lavorano prodotti di fascia elevata a mostrare le performance più interessanti.

Nel periodo analizzato, le tessiture aumentano la propria dimensione media, specie in termini economici, e un nuovo, significativo incremento del rapporto fatturato per addetto (da 44 mila a 58 mila euro), segnala un ulteriore miglioramento dei livelli di efficienza di queste imprese, che si sono sempre caratterizzate per l'elevato grado di innovazione tecnologica⁴⁰. Anche se rimangono numerose le tessiture di dimensioni micro (i tre quinti hanno meno di quattro addetti), sono le più strutturate, con 10 e più addetti, a impiegare più lavoratori e a sviluppare la maggior parte del fatturato (rispettivamente, il 50% e il 62%).

Anche fra i terzisti che realizzano le *fasi finali* del ciclo produttivo continua il processo di ridimensionamento avviato da diversi anni. La parziale emersione della subfornitura straniera, in piccola parte impegnata anche nello stiro e imbusto, contribuisce a contenere la dinamica negativa delle aziende con questa specializzazione, che insieme alle tessiture registrano l'andamento più critico. Negli anni più recenti, caratterizzati da un maggior ricorso al decentramento produttivo di capi finiti all'estero, le aziende specializzate nelle fasi finali sono state più investite del controllo qualità, per la necessità di controllare i prodotti fatti realizzare all'estero e, se necessario, di ricondizionarli e prepararli per la consegna. Nel complesso, anche

³⁹ Le imprese di tessitura presenti nel distretto di Carpi tra quelle di subfornitura si occupano esclusivamente della tessitura di maglieria.

⁴⁰ Nonostante la difficile fase, una quota elevata di tessiture ha effettuato investimenti in tecnologie di produzione anche nel corso degli ultimi anni (il 38%, con punte del 75% e del 85% per le imprese delle classi 4-9 addetti e 10 addetti e oltre).

fra le aziende delle fasi finali, chi riesce a lavorare prodotti di fascia alta/medio-alta o riconducibili a marchi ad elevata visibilità, è andato meglio, contenendo il calo dell'occupazione e mantenendo i livelli del fatturato vicini ai valori correnti del 2005. Nel 2008 le aziende dello stiro/controllo/imbusto contano circa un migliaio di addetti e sviluppano il 20% del giro d'affari della subfornitura del distretto; le aziende micro hanno un peso inferiore rispetto alla media, intorno alla metà del totale, e le classi 4-9 addetti e 10 addetti e oltre contribuiscono ciascuna a circa il 40% del giro d'affari realizzato.

Nel triennio precedente, grazie alle tendenze della moda che le aveva particolarmente premiate, le aziende di *ricami e applicazioni* avevano registrato un andamento molto positivo e in seguito al loro contributo la flessione del fatturato della subfornitura locale era stata relativamente contenuta. Come si ricorderà, fra le imprese del ricamo/applicazioni convivono aziende molto diverse, dalla ditta individuale, con la sola titolare che ricama a mano per i maglifici locali, a imprese medio-piccole, fino ad aziende grandi, con 70-80 addetti, che si caratterizzano per un costante aggiornamento delle tecnologie utilizzate⁴¹ e per un mercato non solo locale. Fra il 2005 e il 2008, la performance dei ricamifici non è stata brillante come nel triennio precedente; in particolare gli ultimi mesi del 2008 hanno rappresentato una fase critica che ha condizionato l'andamento dell'intero anno, specie nel caso delle aziende più strutturate⁴². Nonostante un certo ridimensionamento, le imprese sopra i 10 addetti mantengono un peso predominante, col 64% degli addetti e oltre l'80% del fatturato.

Nel complesso, la dimensione media dei ricamifici, pur rimanendo molto sopra la media (11,2 addetti per impresa contro 4,2), tende ad diminuire a causa dell'entrata sul mercato di nuove piccole imprese, che a livello aggregato tendono ad abbassare i parametri dimensionali medi. Soltanto alcuni dei ricamifici maggiori sono cresciuti, specie in termini economici, migliorando ulteriormente i propri livelli di efficienza.

Fra le imprese appartenenti ad *altre specializzazioni*, un gruppo eterogeneo che offre lavorazioni e servizi non assimilabili alle fasi principali del ciclo produttivo (ad es. la stropicciatura tessuti), è da segnalare soprattutto la crescita di attività legate alla logistica e movimentazione dei prodotti, collegate alla più spinta delocalizzazione estera, oltre che a una maggiore esternalizzazione di tali attività da parte delle imprese committenti. Nel tessile

⁴¹ Ben i due terzi dei ricamifici, fra essi tutti quelli sopra i 10 addetti, fra il 2006 e il 2008 hanno investito in tecnologie di produzione.

⁴² Nel 2008 i periodi di fermo/poco lavoro dei ricamifici sono raddoppiati rispetto all'anno precedente, superando i tre mesi. Nell'ultimo trimestre dell'anno, alcune aziende di dimensioni medio-grandi hanno fatto ricorso alla CIG; nei primi mesi del 2009 la situazione sembra essere migliorata.

abbigliamento locale le imprese che offrono questi servizi sono aumentate nel corso degli ultimi anni, ma la loro esatta quantificazione è piuttosto difficile poiché vengono diversamente classificate all'interno degli archivi amministrativi; ad esempio, nel Registro Imprese esse risultano in parte iscritte coi codici di attività relativi al tessile abbigliamento e in parte con quelli dei servizi di trasporto e attività ausiliarie, quali magazzinaggio e movimentazione delle merci.

In sintesi, considerando la sola dimensione d'impresa, le dinamiche che hanno interessato le imprese all'interno delle varie specializzazioni, portano ad un calo delle imprese di micro dimensione (1-3 addetti) e di quelle di dimensioni maggiori (10 e più addetti). Come si è visto, in tutte le principali specializzazioni le aziende più strutturate tendono a ridurre gli organici; in qualche caso, specie nel taglio/confezione e nello stiro/controllo/imbusto, vi sono aziende che scendono sotto la soglia dei 10 addetti, e ciò contribuisce a rafforzare la classe dimensionale intermedia (4-9 addetti), che è anche parzialmente influenzata dall'emersione dei terzisti stranieri. Nel complesso, sebbene quasi i due terzi delle imprese siano di dimensioni micro (1-3 addetti), in termini di fatturato e addetti essi rappresentano una parte minoritaria della subfornitura locale (il 20% e il 30%, rispettivamente); le aziende più grandi, con 10 e più addetti, pur diminuendo la loro incidenza, raccolgono sempre il maggior numero di lavoratori e sviluppano oltre la metà del giro d'affari, mentre quelle della classe intermedia (4-9 addetti) tendono a rafforzarsi, con un peso in termini di addetti che passa dal 29% al 35% (TAVV. 2.70 e 2.71).

I riflessi delle cessazioni di imprese molto piccole sulla struttura dell'occupazione confermano le tendenze emerse già nel 2005 e, in particolare, una ulteriore diminuzione della componente autonoma del lavoro (TAVV. 2.72 e 2.73). L'incidenza dei titolari/soci sugli occupati totali scende ancora di qualche punto, attestandosi sul 37%, così come si abbassa la quota di aziende senza dipendenti, costituite cioè dai soli titolari d'impresa, che fino al 2002 rappresentavano la maggioranza all'interno della subfornitura locale (oggi sono il 40% del totale). Anche l'occupazione dipendente diminuisce, ma a tassi più contenuti, e ciò determina un incremento dell'incidenza di questa componente del lavoro, che sale al 63%.

Tav. 2.65 - Imprese di subfornitura, addetti e fatturato, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008*		variazione 2005-2008	
	val. ass.		val. ass.		val. ass.	%
Imprese	931		896		-35	-3,8
Addetti	3.952		3.734		-218	-5,5
Fatturato (mln. euro)	159		170		+11	+6,9

*I dati 2008 comprendono una parziale emersione della subfornitura straniera

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.66 - Imprese di subfornitura per specializzazione, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008		variazione 2005-2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Tessitura	254	27,3	158	17,6	-96	-37,8
Taglio/Confezione*	329	35,3	414	46,2	+85	+25,8
Stiro/Controllo/Imbusto	266	28,6	211	23,5	-55	-20,7
Ricamo e applicazioni	43	4,7	69	7,7	+26	+60,5
Altre imprese	38	4,1	45	5,0	+7	+18,4
Totale	931	100,0	896	100,0	-35	-3,8

*All'interno di questa specializzazione si concentra la parziale emersione della subfornitura straniera

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.67 - Addetti delle imprese di subfornitura per specializzazione, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008		variazione 2005-2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Tessitura	968	24,5	640	17,1	-328	-33,9
Taglio/Confezione*	899	22,7	1.120	30,0	+221	+24,6
Stiro/Controllo/Imbusto	1.237	31,3	983	26,3	-254	-20,5
Ricamo e applicazioni	727	18,4	772	20,7	+45	+6,2
Altre imprese	122	3,1	219	5,9	+97	+79,5
Totale	3.952	100,0	3.734	100,0	-218	-5,5

*All'interno di questa specializzazione si concentra la parziale emersione della subfornitura straniera

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.68 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per specializzazione, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

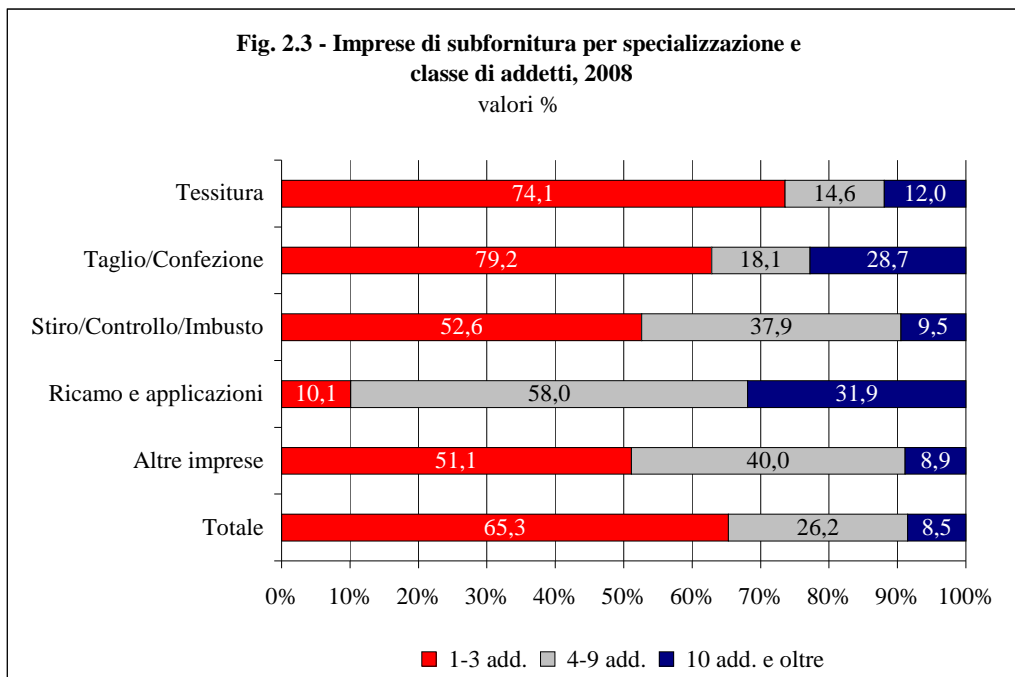
	2005		2008		variazione 2005-2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Tessitura	43	27,3	37	21,8	-6	-14,0
Taglio/Confezione*	29	18,4	41	24,1	+12	+41,4
Stiro/Controllo/Imbusto	35	22,1	32	18,8	-3	-8,6
Ricamo e applicazioni	48	30,3	49	28,8	+1	+2,1
Altre imprese	3	1,9	11	6,5	+8	+266,7
Totale	159	100,0	170	100,0	+11	+6,9

*All'interno di questa specializzazione si concentra la parziale emersione della subfornitura straniera
Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

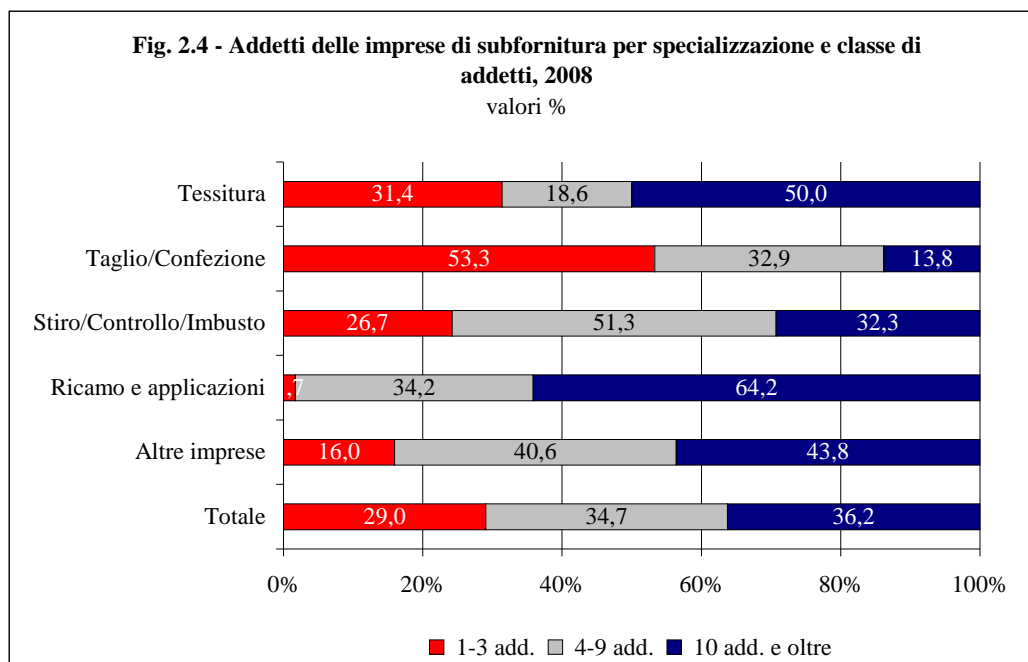
Tav. 2.69 - Dimensione delle imprese di subfornitura per specializzazione, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Addetti per impresa		Fatturato per impresa (.000 di euro correnti)		Fatturato per addetto (.000 di euro correnti)	
	2005	2008	2005	2008	2005	2008
Tessitura	3,8	4,1	169,3	234,2	44,4	57,8
Taglio/Confezione	2,7	2,7	88,1	99,0	32,3	36,6
Stiro/Controllo/Imbusto	4,7	4,7	131,6	151,7	28,3	32,6
Ricamo e applicazioni	16,9	11,2	1.116,3	710,1	66,0	63,5
Altre imprese	3,2	4,9	78,9	244,4	24,6	50,2
Totale	4,2	4,2	170,8	189,7	40,2	45,5

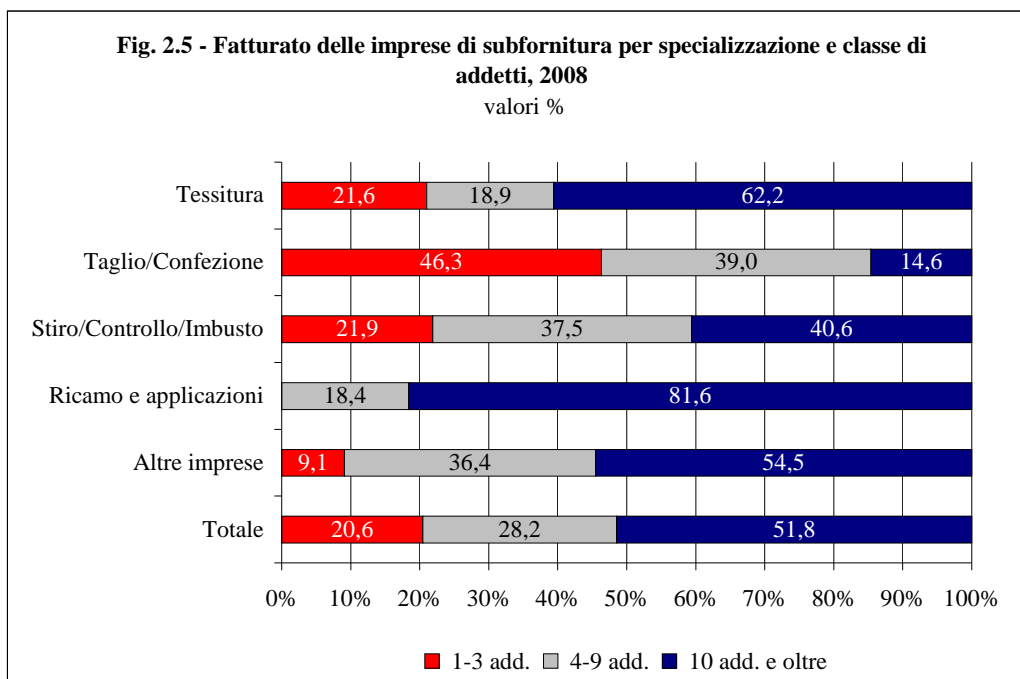
Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.70 - Imprese di subfornitura per classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Fino a 3	625	67,2	585	65,3
4 – 9	211	22,7	235	26,2
10 e oltre	94	10,1	76	8,5
Totale	931	100,0	896	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.71 - Addetti delle imprese di subfornitura per classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Fino a 3	1.165	29,5	1.084	29,0
4 – 9	1.162	29,4	1.297	34,7
10 e oltre	1.625	41,1	1.353	36,2
Totale	3.952	100,0	3.734	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.72 – Titolari/soci e occupazione dipendente nelle imprese di subfornitura, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Titolari/soci	1.554	39,3	1.380	36,9
Dipendenti	2.398	60,7	2.355	63,1
Totale	3.952	100,0	3.734	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.73 – Incidenza delle imprese di subfornitura senza dipendenti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Senza dipendenti	437	46,9	358	40,0
Con dipendenti	494	53,1	538	60,0
Totale	931	100,0	896	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

I prodotti lavorati

Le imprese conto terzi del distretto sono tradizionalmente specializzate nella lavorazione di capi in maglia. Nel caso dei prodotti in tessuto, i committenti locali hanno sempre decentrato la produzione soprattutto in altre aree, anche se già tra il 2002 e il 2005 si è osservato un certo riavvicinamento delle lavorazioni, fenomeno che ha coinvolto in qualche misura anche i terzisti locali⁴³.

La dinamica del fatturato per tipo di prodotto evidenzia, tra il 2005 e il 2008, una ulteriore flessione dei prodotti in maglia, che ha avuto ripercussioni soprattutto sulle tessiture, a fronte di una crescita, anche in termini reali, del valore delle lavorazioni su capi in tessuto (TAV. 2.74). I prodotti in maglia, pur rappresentando sempre la maggior parte della produzione dei terzisti locali calano ancora di peso (dal 73% al 65%), mentre la confezione rappresenta ormai più di un terzo del fatturato e, nel complesso, più della metà delle aziende lavora capi in tessuto (solo fra le tessiture, ovviamente, ciò non si verifica).

Considerando la fase principale offerta, sono soprattutto le imprese specializzate nel taglio/confezione e i ricamifici a lavorare in misura più elevata per il comparto confezione, che in questi due casi rappresenta circa la metà del volume d'affari. Mentre per i ricamifici tale risultato dipende dal fatto che le aziende sono tutte diversificate e lavorano per entrambi i comparti, nel caso del taglio/confezione si osserva un peso superiore alla media delle aziende che lavorano solo capi in tessuto.

Un elemento importante che spiega le dinamiche della subfornitura del distretto, nel corso degli ultimi anni, è legato al posizionamento di mercato dei prodotti lavorati, e si è potuto notare come le imprese che lavorano capi di fascia alta e medio-alta abbiano generalmente avuto performance migliori.

Nel periodo analizzato, il valore delle lavorazioni effettuate su prodotti di griffe e di marchi che godono di una elevata visibilità sul mercato è più che raddoppiato⁴⁴, passando da 37 a 63 milioni di euro, pari a quasi il 37% del giro d'affari totale; il fatturato legato a prodotti

⁴³ Si può pensare che ad avvantaggiarsi di questo riavvicinamento del decentramento produttivo delle aziende della confezione siano stati anzitutto i subfornitori stranieri localizzati nel distretto e nelle sue vicinanze, specializzati nella cucitura dei capi.

⁴⁴ Si tratta, ad esempio, di capi a marchio Armani, Trussardi, Gucci, Versace, Blumarine, Mariella Burani, Prada, Roberto Cavalli, Dolce&Gabbana, Alessandro dell'Acqua, Ferrè, Max Mara, ecc., e di marchi affermatasi più di recente come Liu-Jo, Baci&Abbracci, Love Sex and Money, Twin Set, VDP, Gaudì, Denny Rose, Monella Vagabonda e altri ancora. Secondo una stima per difetto, almeno il 20% dei subfornitori locali lavora prodotti della fascia più alta, che portano il marchio degli stilisti e delle aziende più note del made in Italy.

contrassegnati da marchi meno visibili ha invece fatto segnare una contrazione, da 122 a 108 milioni di euro (TAV. 2.75).

Complessivamente, quasi la metà delle aziende conto terzi del distretto lavora per le fasce più qualificate del mercato, e per circa il 20% dei subfornitori locali questa costituisce la produzione prevalente; le aziende tendono a lavorare contemporaneamente sia capi di griffe che altri tipi di prodotto, e sono rari (meno dell'1%) i casi in cui vengono realizzate lavorazioni esclusivamente su prodotti di fascia alta o legati a marchi riconosciuti.

Nel corso degli ultimi tre anni l'incidenza di questa tipologia di prodotti tende ad aumentare in modo abbastanza generalizzato, fra le imprese di tutte le classi dimensionali e di ogni specializzazione (TAV. 2.76). I dati evidenziano tuttavia una relazione positiva con la dimensione; al crescere della dimensione aumenta la quota di fatturato sviluppata con prodotti di griffe/marchi riconosciuti, e nelle aziende con più di tre addetti questa è doppia rispetto alle imprese micro, superando il 40% del volume d'affari. Fra le varie specializzazioni, le differenze sono meno marcate; i ricamifici presentano una incidenza più elevata della media (40%), mentre le aziende dello stiro/controllo/imbusto sono quelle che lavorano in minor misura prodotti di griffe/grandi marchi, che rappresentano comunque oltre un quarto del volume d'affari da queste realizzato. In una posizione intermedia si trovano le tessiture e le imprese di taglio/confezione, che per un terzo del fatturato lavorano per griffe e grandi marchi.

Tav. 2.74 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per tipo di prodotti lavorati, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Maglieria esterna	116	72,9	111	65,4
Confezione su tessuto	40	25,2	58	34,0
Altro	3	1,9	1	0,6
Totale	159	100,0	170	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.75 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per tipo di prodotti lavorati, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Prodotti di griffe e di marchi a elevata visibilità sul mercato	37	23,4	63	36,8
Altri prodotti	122	76,6	108	63,2
Totale	159	100,0	170	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.76 – Incidenza sul fatturato delle imprese di subfornitura dei prodotti di griffe e di marchi a elevata visibilità sul mercato per classe di addetti e specializzazione, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005	2008		2005	2008
	%	%		%	%
Fino a 3	11,2	20,3	Tessitura	24,5	31,9
4-9	25,2	41,7	Taglio/Confezione	16,8	33,2
10 e oltre	38,2	40,6	Stiro/Controllo imbusto	25,1	28,3
			Ricamo/applicazioni	26,5	40,1

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Le serie di produzione

Gran parte delle imprese committenti dell'area, a cui i terzisti locali sono strettamente legati, realizzano prevalentemente serie di produzione piuttosto corte. Mentre le produzioni su serie lunghe tendono ad essere decentrate fuori distretto, in aree a minor costo del lavoro, le serie più corte vengono affidate ai subfornitori locali, insieme alla produzione cosiddetta "flessibile", rappresentata dai flash, dai riassortimenti e dal pronto moda. Una delle caratteristiche strutturali della subfornitura del distretto, che costituisce anche uno dei suoi punti di forza, è pertanto la capacità di lavorare serie di produzione corte, rispondendo con estrema velocità e flessibilità alle richieste dei clienti.

Negli ultimi tre anni, questo dato di tipo strutturale si accentua ulteriormente. Si registra, infatti, un ulteriore accorciamento delle serie di produzione lavorate, e aumentano anche le aziende specializzate nella sola realizzazione di campioni e referenze, la cui incidenza sul totale sale dal 5% al 12%⁴⁵ delle imprese (TAV. 2.77).

I dati sulla distribuzione delle imprese per dimensione degli ordini (TAV. 2.78) mostra che la maggioranza dei terzisti locali ottiene commesse che non superano i 200 capi per modello, mentre sono sempre pochissimi, circa una ventina, quelli che possono contare su ordini mediamente sopra i 1.000 capi (non si superano mai, comunque i 5.000 pezzi). Attualmente, solo il 5% delle imprese lavora prevalentemente serie di produzione medio-lunghe (nel 2005 la quota era intorno al 9%); si tratta soprattutto di imprese appartenenti alla classe dimensionale maggiore, mentre per quanto riguarda la specializzazione sono le imprese dei ricami/applicazioni a lavorare di più su serie medio-lunghe, anche in relazione al fatto che sono le meno dipendenti dai committenti locali. Interessante è notare che, pur lavorando anch'esse soprattutto piccole serie, le aziende che effettuano lavorazioni su prodotti di griffe/marchi visibili tendono ad avere ordini di dimensioni mediamente più elevate; per questo tipo di prodotti i committenti sono infatti spesso rappresentati da imprese più strutturate, in grado di garantire maggiori volumi produttivi.

La quasi totalità delle aziende conto terzi, indipendentemente dalla dimensione e dalla fase principale offerta, oltre alla produzione in serie realizza anche campioni e referenze (TAV. 2.79); nel 2008 questa attività ha raggiunto circa il 16% del giro d'affari complessivamente realizzato dai subfornitori del distretto.

⁴⁵ Si tratta prevalentemente di imprese molto piccole specializzate nel taglio/confezione.

Tav. 2.77 - Imprese di subfornitura per lunghezza prevalente delle serie di produzione lavorate, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005 %	2008 %
Campionature e referenze	4,6	12,0
Piccole serie	86,0	82,6
Serie medio-lunghe	9,3	5,3
Totale	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.78 - Imprese di subfornitura per dimensione media degli ordini ricevuti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005 %	2008 %
Campionature e referenze	4,6	12,0
fino a 100 capi	4,4	11,9
101-200 capi	38,7	32,5
201-400 capi	30,2	27,7
401-600 capi	12,7	10,5
601-800 capi	3,2	0,4
801-1.000 capi	3,4	1,7
1.001-2.000 capi	1,9	2,1
2.001-5.000 capi	0,9	1,1
Totale	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.79 - Imprese di subfornitura per lunghezza delle serie di produzione lavorate e classe di addetti, 2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Fino a 3	4-9	10 e oltre	Totale
multirisposta				
Campionature e referenze	82,2	93,2	96,3	86,9
Piccole serie	92,0	94,6	92,3	92,8
Serie medio-lunghe	12,5	28,7	56,2	21,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.80 - Imprese di subfornitura per lunghezza prevalente delle serie di produzione lavorate e classe di addetti, 2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Fino a 3	4-9	10 e oltre	Totale
Campionature e referenze	15,7	6,1	7,4	12,0
Piccole serie	82,8	88,4	65,6	82,6
Serie medio-lunghe	1,5	5,4	27,0	5,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.3.4 L'ampliamento della gamma delle lavorazioni e dei servizi offerti

La gamma delle lavorazioni

La subfornitura del distretto è caratterizzata da una spinta divisione del lavoro fra imprese, e la maggioranza di esse è specializzata su una singola fase di lavorazione (TAV. 2.81). Rispetto al 2005, la quota di aziende monofase sale di qualche punto, attestandosi sul 70%. Tale tendenza è determinata dalle imprese micro, con 1-3 addetti, ancora molto numerose, mentre sopra questa soglia è la quota di imprese plurifase ad aumentare, pur rimanendo nel complesso minoritaria. Se si considera la fase principale offerta, le tessiture e i ricamifici si caratterizzano per una più spinta specializzazione, mentre nello stiro/controllo/imbusto, le aziende tendono prevalentemente a realizzare più di una lavorazione, anche quando sono di piccola dimensione (TAV. 2.82).

Fra le *tessiture*, dunque, la quota di imprese monofase è più elevata della media, intorno all'88%, ma rispetto al 2005 le plurifase crescono, con una ventina di imprese che hanno perseguito una strategia di ampliamento della gamma delle lavorazioni offerte. Oltre alla tessitura, realizzata all'interno dei propri reparti, queste aziende, che sono in parte piccole (4-9 addetti) e in parte sopra i 10 addetti, offrono infatti altre lavorazioni, che vengono affidate ad altri subfornitori dell'area, e consegnano ai propri committenti un capo confezionato ed eventualmente stirato o, nel caso delle tessiture più strutturate, già controllato e imbustato, pronto per la spedizione (TAV. 2.83).

Anche le imprese dello *stiro/controllo/imbusto*, caratterizzate già da un elevato numero di imprese plurifase (salgono dal 72% all'83%), fanno rilevare un aumento del numero di fasi e dei servizi offerti. Cresce, infatti, la quota di aziende che offrono almeno tutte e tre le lavorazioni, anche fra le più piccole, a fronte di un calo dei terzisti che realizzano solo lo stiro o il controllo abbinato all'imbusto. Aumenta, inoltre, il numero di subfornitori che si occupa anche dell'inscatolamento del prodotto, che viene quindi preparato nell'assortimento di modelli, colori e taglie richiesto da ciascun cliente finale a cui dovrà essere spedito. All'interno di questa specializzazione, infine, si registra la presenza di qualche azienda che organizza anche le prime fasi del ciclo di lavorazione, ed è così in grado di fornire ai propri committenti il capo finito (TAV. 2.85).

Le imprese specializzate nell'esecuzione di *ricami/applicazioni* sono altamente specializzate in questo tipo di lavorazioni, offrendo una varietà estesa di ricami e decorazioni. Si va dal

ricamo multitestè tradizionale, all'applicazione di paillettes, fettucce, strass, borchie, decorazioni ad aerografo, applicazioni glitter, disegni termo-applicati, ecc., e la strategia seguita dalle imprese locali è quella di ideare continuamente proposte stilistiche, cercando sempre nuovi materiali e tecniche di decorazione, da presentare ai propri clienti. Specie le aziende più strutturate realizzano frequentemente sia i ricami che le applicazioni⁴⁶ (TAV. 2.86) e in alcuni casi, affiancano all'attività in conto terzi la vendita di accessori (strass, borchie, ecc.), che può assumere un peso anche importante, e attività di consulenza, come la realizzazione di programmi per macchine da ricamo.

Per quanto riguarda le imprese del *taglio/confezione*, invece, i dati 2008 farebbero rilevare un incremento delle imprese monofase, in particolare quelle specializzate nella sola cucitura. Questa variazione, tuttavia, è da imputare principalmente all'emersione di parte della subfornitura cinese, che è costituita quasi esclusivamente da aziende di questo tipo.

All'interno di questa specializzazione, il secondo nucleo importante, come numero di imprese, è quello dei terzisti che realizzano solo il taglio (oltre 120), che rimane sostanzialmente stabile, facendo però registrare una contrazione sia dei livelli dell'occupazione che del fatturato. Le aziende di taglio/confezione in grado di offrire la fornitura del capo finito aumentano, passando a una quarantina di unità (TAV. 2.84). Si tratta prevalentemente di imprese piccole, sotto i 10 addetti, che realizzano internamente la fase del taglio e, eventualmente, parte della confezione; lo stiro e l'imbusto vengono invece quasi sempre decentrati completamente all'esterno, mentre il controllo finale viene seguito direttamente. Rispetto al 2005, il peso economico di questo gruppo di imprese tende ad aumentare significativamente, rappresentando oggi più di un quarto del volume d'affari realizzato dai terzisti di taglio/confezione.

Le aziende che lavorano per le griffe o per marchi ad elevata visibilità tendono a realizzare una gamma di lavorazioni più ampia (fra esse la quota di plurifase sale al 43,3%, rispetto al 30% del totale), e ciò si verifica all'interno di ogni classe dimensionale e specializzazione. In particolare, le aziende che realizzano il capo finito, lavorano quasi tutti prodotti di fascia alta e medio-alta, che rappresentano la produzione prevalente per la maggior parte di esse.

Complessivamente, il ricorso al decentramento esterno non è molto cambiato; la quota di imprese che delega fasi produttive ad altri subfornitori scende leggermente, rimanendo intorno al 25%, un risultato determinato soprattutto dalle imprese di micro dimensione (TAV. 2.87).

⁴⁶ Le aziende più piccole tendono invece più spesso a realizzare o i ricami o le applicazioni, a volte in abbinamento alle asole/bottoni.

Questa lieve flessione è legata al fatto che il 2008 è stato un anno piuttosto critico per il settore, e le imprese hanno anzitutto cercato di saturare la capacità produttiva interna.

Oltre la soglia dei tre addetti, la quota di aziende che decentra è più elevata, e i valori maggiori si registrano per le imprese più grandi (10 e più addetti), che generalmente offrono una gamma più estesa di lavorazioni. Tenendo conto della specializzazione produttiva, sono i terzisti del ricamo/applicazioni a decentrare di più, ricorrendo ad altri ricamifici non solo per i picchi di produzione ma anche per la necessità di effettuare decorazioni particolari, che le tecnologie interne non consentono. Il confronto fra il 2008 e il 2005 fa registrare un aumento della quota di imprese che decentra solo fra le tessiture, dove alcune aziende hanno allargato la gamma delle lavorazioni offerte, per fornire un servizio più completo ai propri committenti.

In sintesi, anche se la subfornitura locale resta altamente specializzata per fase, nell'ultimo triennio sono diverse le aziende che hanno cercato di ampliare la gamma delle lavorazioni offerte ai propri clienti, all'interno di tutte le principali specializzazioni. Nel distretto, il numero dei subfornitori capace di offrire il capo finito raddoppia, sfiorando la sessantina di unità, pari al 6,4% delle imprese. Si tratta anche di aziende molto piccole, che organizzano e coordinano tutte le fasi, affidandone alcune ad altri terzisti; complessivamente raccolgono 300 addetti e sviluppano un fatturato di circa 20 milioni di euro (pari, rispettivamente all'8,3% e all'11% del totale).

Tav. 2.81 - Imprese di subfornitura monofase per classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale
Fino a 3	452	72,3	468	80,0
4 – 9	108	51,0	117	49,7
10 e oltre	57	61,0	44	57,0
Totale	617	66,3	629	70,1

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.82 - Imprese di subfornitura monofase per classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Fino a 3 %	4-9 %	10 e oltre %	Totale %
Tessitura	100,0	24,9	88,3	88,7
Taglio/Confezione	91,2	63,5	25,0	84,4
Stiro/Controllo/Imbusto	20,6	15,3	-	16,6
Ricamo e applicazioni	100,0	100,0	90,7	97,0
Altre imprese	100,0	64,2	100,0	85,9
Totale	80,0	49,7	57,0	70,1

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.83 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di tessitura, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

Imprese di tessitura

Tessitura	x	x	x	x	x
Taglio					x
Confezione		x			x
Ricamo				x	x
Stiro			x	x	x
Controllo				x	x
Imbusto				x	x
Numero imprese	139	6	11*	1*	1
(% sul totale)	87,9	3,6	7,2	0,7	0,7

* Le fasi di taglio e confezione non sono presenti poiché la produzione prevalente è maglieria seamless
Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.84 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di taglio/confezione, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

Imprese di Taglio/Confezione

Tessitura										x
Taglio	x			x	x	x	x	x	x	x
Confezione		x		x	x	x	x	x	x	x
Ricamo								x	x	x
Stiro					x	x	x	x	x	x
Controllo							x	x	x	x
Imbusto							x	x	x	x
Numero imprese	126	223	11	9	18	14	14	14	11	11
(% sul totale)	30,4	54,0	2,8	2,3	4,4	3,4	3,4	3,4	2,7	2,7

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.85 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di stiro/controllo/imbusto, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

Imprese di Stiro/Controllo/Imbusto

Tessitura											x
Taglio											x
Confezione											x
Ricamo										x	
Stiro	x	x			x	x	x	x	x	x	x
Controllo			x	x	x	x	x	x	x	x	x
Imbusto			x	x	x	x	x	x	x	x	x
Altre lavorazioni		x									
Inscatolamento				x		x			x		
Spedizione							x	x	x		
Numero imprese	35	11	23	12	97	19	5	1	1	1	6
(% sul totale)	16,6	5,4	11,1	5,8	45,9	9,2	2,3	0,5	0,5	0,5	2,7

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.86 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di ricamo/applicazioni, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Ricamo/applicazioni</i>								
Asole/bottoni			x	x		x		
Ricamo	x		x		x	x		x
Applicazioni		x		x	x	x	x	
Stiro							x	x
Controllo							x	x
Imbusto							x	
Spedizione								x
Numero imprese	20	3	12	17	12	3	1	1
(% sul totale)	29,1	4,5	16,7	24,8	17,8	4,1	1,6	1,6

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.87 – Incidenza delle imprese di subfornitura che decentrano per classe di addetti e specializzazione, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005	2008		2005	2008
	%	%		%	%
Fino a 3	17,0	13,4	Tessitura	11,0	14,2
4-9	37,1	39,3	Taglio/Confezione	27,6	21,3
10 e oltre	57,7	52,0	Stiro/Controllo/Imbusto	31,9	25,0
			Ricamo/applicazioni	50,9	43,5
Totale	25,6	23,5	Totale	25,6	23,5

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

I servizi offerti

Anche nel corso dell'ultimo triennio si registra un aumento della quota di imprese che offre servizi aggiuntivi ai propri committenti⁴⁷. Nonostante la selezione avvenuta, il loro numero aumenta anche in valore assoluto, e attualmente la metà dei subfornitori del distretto offre stabilmente servizi aggiuntivi alla clientela (TAV. 2.88 e 2.89).

La strategia di offrire un servizio il più possibile completo, sia per fidelizzare i propri clienti che per acquisirne di nuovi, interessa imprese di tutte le classi dimensionali e le specializzazioni anche se, in generale, al crescere della dimensione la quota di imprese che offrono servizi aumenta. Le imprese che offrono maggiormente servizi aggiuntivi sono le tessiture e i ricamifici, tipi di imprese che possono dare un contributo molto importante già nella fase di progettazione delle collezioni e di messa a punto del prototipo, mentre nello stiro/controllo/imbusto, per la natura delle lavorazioni effettuate, le aziende che offrono servizi aggiuntivi sono una quota minoritaria, pur crescendo rispetto al 2005. Fra i terzisti che lavorano prodotti di griffe/marchi riconosciuti, l'incidenza di chi offre servizi aggiuntivi tende ad essere più elevata, anche se fra gli altri subfornitori la quota relativa a chi offre servizi alla clientela risulta comunque sempre maggioritaria⁴⁸.

Le aziende collaborano coi propri committenti soprattutto nella messa a punto del prodotto, realizzando campioni e prototipi (TAV. 2.90). Nell'ultimo triennio, è proprio questo tipo di servizio che cresce di più, insieme alle consulenze tecniche, e oggi viene offerto dal 42,6% delle aziende di subfontitura; stabile, invece, la quota di aziende che realizza lo sviluppo modelli e taglie, pari all'11,5%.

A seconda della specializzazione produttiva, si possono osservare strategie differenziate nell'offerta di servizi ai propri clienti, e i ricamifici e le tessiture sono le imprese che offrono più tipologie di servizi. Si tratta, infatti, delle aziende che in maggior misura realizzano abitualmente il primo capo (dall'80% al 90% delle imprese), attività a cui i ricamifici aggiungono spesso le consulenze stilistiche (21,5% delle imprese) e le tessiture la proposta di nuovi punti maglia (43,6% delle imprese), oltre a consulenze tecniche legate alla industrializzazione del prodotto. Fra le aziende del taglio/confezione, invece, poco più di un

⁴⁷ Sono considerati servizi aggiuntivi le proposte punti, le consulenze stilistiche e tecniche, la realizzazione di prototipi, lo sviluppo modelli e taglie, l'acquisto delle materie prime e la capacità di fornire il capo finito. E' stato escluso il ritiro/consegna dei capi lavorati.

⁴⁸ Fanno eccezione le imprese dello stiro/controllo/imbusto fra cui solo una minoranza offre servizi, sia fra quelle che lavorano per le fasce più qualificate del mercato (che comunque lo fanno in maggior misura), che fra quelle che non lavorano questo tipo di prodotti.

terzo realizza il primo capo e una percentuale inferiore (17%), anche se più alta della media, realizza lo sviluppo modelli e taglie. Da segnalare, però, che all'interno di questa specializzazione si concentra la maggior parte delle aziende che offrono il capo finito (44 su 57), che nel complesso rappresentano il 6% del totale.

Gli acquisti delle materie prime, come in passato, vengono effettuati da un piccolo nucleo di tessitori e sono diffusi solo fra i ricamifici, per quanto riguarda gli accessori e i materiali con cui vengono realizzate le applicazioni. La grande maggioranza dei terzisti locali (il 70%, una quota anch'essa in crescita) si occupa infine del ritiro delle materie prime o dei capi da lavorare, e della loro riconsegna al committente, terminate le lavorazioni.

Nel corso dell'ultimo triennio, la strategia perseguita dalle imprese di subfornitura locali è stata dunque quella di garantire un servizio più completo ai propri committenti, aumentando i servizi aggiuntivi offerti e, in vari casi, ampliando anche la gamma delle lavorazioni. Malgrado ciò, le aziende di subfornitura locali hanno incontrato difficoltà nel trovare nuovi clienti e nell'adeguare i prezzi delle lavorazioni, fermi da moltissimi anni o addirittura inferiori. Come vedremo analizzando i problemi segnalati dai terzisti locali, i prezzi delle lavorazioni non sono sufficienti a remunerare in misura adeguata una quota crescente di imprese, con una particolare criticità nel caso delle tessiture.

Tav. 2.88 - Imprese di subfornitura che offrono servizi aggiuntivi per classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale
Fino a 3	269	42,9	240	41,0
4 – 9	78	37,0	150	63,9
10 e oltre	60	63,8	55	72,1
Totale	407	43,7	445	49,7

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.89 - Imprese di subfornitura che offrono servizi aggiuntivi per specializzazione, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale
Tessitura	179	70,2	137	86,9
Taglio/Confezione	149	45,3	188	45,3
Stiro/Controllo/Imbusto	21	7,8	28	13,4
Ricamo e applicazioni	33	76,4	62	90,5
Altre imprese	25	66,3	29	65,7
Totale	407	43,7	445	49,7

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.90 - Imprese di subfornitura che offrono servizi aggiuntivi per tipo di servizi e specializzazione produttiva, 2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

multirisposta	Tessitura		Taglio/Confezione		Stiro/Controllo/Imbusto	
	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale
Proposte punti	69	43,6	-	-	-	-
Consulenze stilistiche	4	2,5	15	3,5	-	-
Realizzazione prototipi	131	82,9	148	35,7	23	10,7
Sviluppo modelli e taglie	14	8,6	72	17,4	-	-
Consulenze tecniche	33	21,1	57	13,8	8	4,0
Acquisto materie prime/accessori	14	9,0	-	-	-	-
Capo finito	1	0,7	44	10,6	6	2,7
<i>Ritiro e consegna capi</i>	76	48,2	310	75,0	169	80,4

multirisposta	Ricamo e applicazioni		Altre imprese		Totale	
	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale
Proposte punti	1	1,6	6	14,1	76	8,5
Consulenze stilistiche	15	21,5	-	-	33	3,7
Realizzazione prototipi	62	90,5	18	39,5	382	42,6
Sviluppo modelli e taglie	-	-	18	40,4	104	11,5
Consulenze tecniche	22	32,3	6	14,1	128	14,3
Acquisto materie prime/accessori	28	40,7	-	-	42	4,7
Capo finito	-	-	6	14,1	57	6,4
<i>Ritiro e consegna capi</i>	48	69,2	22	48,4	625	69,7

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.3.5 La dipendenza dai committenti del distretto

L'ampiezza del mercato e i tipi di committenti

La subfornitura del distretto lavora direttamente per le aziende finali del settore (88% del fatturato), soprattutto quelle locali, che costituiscono il tipo di cliente più importante (TAV. 2.91). Nel periodo analizzato, la crescita dell'attività registrata dalle imprese conto terzi deriva in buona parte dall'emersione di parte della subfornitura straniera, ma anche da una più elevata richiesta di lavorazioni da parte delle imprese finali del distretto.

Rispetto al 2005, il valore degli scambi effettuati con altre aziende di subfornitura, piuttosto contenuto, tende a diminuire, scendendo sotto il 10%. Sono soprattutto le commesse realizzate per terzisti di altre aree a subire una contrazione, mentre il fatturato sviluppato con altri subfornitori locali rimane sugli stessi livelli di inizio periodo. Sono i ricamifici a lavorare in maggior misura per altri terzisti (il 18% delle commesse, il doppio della media) specie quelli di piccola dimensione; oltre che per altri ricamifici, essi hanno fra i propri clienti anche subfornitori di altre specializzazioni, che organizzano più fasi di lavorazione, svolgendo il ruolo di capocommessa.

Oltre alle imprese finali e a quelle conto terzi, gli altri tipi di clienti - con incidenze marginali - sono rappresentati da produttori di tessuti a maglia, per i quali lavorano alcune tessiture, e da grossisti/distributori. Questi ultimi hanno una incidenza più elevata per i ricamifici, in relazione alla commercializzazione di accessori, e compaiono anche fra i clienti di alcune imprese che realizzano capi finiti e hanno avviato piccole attività in conto proprio.

Tradizionalmente le imprese conto terzi del distretto lavorano per una clientela locale. Nell'ultimo triennio il valore delle lavorazioni commissionate dalle imprese finali dell'area è salito, insieme a quello dei committenti di altre aree dell'Emilia Romagna, che in proporzione aumenta di più, a fronte di una contrazione degli ordini provenienti da altre regioni (TAV. 2.93). Complessivamente l'incidenza dei clienti del distretto rimane stabile, intorno al 72%⁴⁹, mentre il peso dei clienti del resto della regione, principalmente localizzati nelle province di Reggio Emilia e Modena, sale dal 13% al 16%. I committenti più lontani, fuori dei confini regionali, rappresentano il 12% delle commesse realizzate; anch'essi sono prevalentemente di aree vicine:

⁴⁹ Depurando gli scambi fra i terzisti locali, la quota relativa ai clienti del distretto è pari al 70% (TAV. 2.94).

Veneto e Lombardia per quanto riguarda le regioni del nord; Toscana, Umbria, e più raramente Lazio, per il centro-sud.

A seconda della specializzazione produttiva, si notano dinamiche piuttosto differenziate. In particolare, la crescita delle commesse locali dipende in buona misura dalle aziende di *taglio/confezione*⁵⁰, e in questo risultato è determinante l'emersione dei confezionisti cinesi. All'interno di questa specializzazione, già caratterizzata da una più alta dipendenza dai clienti locali, questa tende a crescere ulteriormente, sfiorando l'85% del fatturato totale (TAV. 2.95).

Le *tessiture*, invece, perdono commesse dai clienti del distretto, riuscendo a mantenere quelle provenienti da committenti di altre aree; pertanto l'incidenza di questi ultimi, specie quelli localizzati nel resto dell'Emilia Romagna, tende a salire. Oltre alle tessiture, anche le imprese specializzate nelle *fasi finali* del ciclo produttivo (stiro/controllo/imbusto) registrano una flessione del fatturato sviluppato con i clienti del distretto, che risulta però meno intensa di quella dei committenti fuori area. Per i *ricamifici*, infine, il valore delle commesse locali rimane costante, a fronte di una flessione degli ordini da fuori regione, che viene controbilanciata da un aumento delle lavorazioni realizzate per clienti della regione esterni al distretto. Nonostante il calo in valore delle commesse provenienti da fuori regione, i ricamifici rimangono comunque le imprese più orientate alla clientela extra-regionale. Ben un terzo di queste aziende ha clienti fuori dell'Emilia Romagna, coi quali sviluppano una quota di fatturato pari al 23%, il doppio rispetto alla media.

Se per le tessiture e i ricamifici la capacità di avere relazioni con clienti distanti è legata soprattutto all'elevata specializzazione, alle competenze accumulate e alla capacità di collaborare attivamente alla preparazione delle collezioni, per le imprese di taglio/confezione e per quelle dello stiro/controllo/imbusto esiste invece una relazione più forte con la dimensione, e in particolare con la capacità di lavorare serie di produzione più lunghe e di offrire una gamma di lavorazioni più ampia. Quest'ultimo elemento è particolarmente importante per riuscire ad acquisire clienti lontani, e anche imprese molto piccole, che coordinano l'intero ciclo di produzione e sono in grado di fornire il capo finito, lavorano prevalentemente per clienti esterni al distretto.

Un ultimo elemento da sottolineare, riguarda le aziende che lavorano prodotti con un elevato posizionamento di mercato. In tutte le specializzazioni, indipendentemente dalla dimensione di impresa, i terzisti che lavorano prodotti di fascia alta e medio-alta, legati a griffe o a marchi

⁵⁰ Il gruppo eterogeneo delle "altre imprese" mostra anch'esso una crescita del fatturato sviluppato con clienti del distretto.

conosciuti, mostrano una incidenza inferiore dei clienti del distretto, anche se è sempre con questo tipo di committenti che viene sviluppata la maggior parte del giro d'affari, e una quota più elevata di clienti esterni, localizzati soprattutto nel resto dell'Emilia Romagna. La committenza, in molti di questi casi, è rappresentata da imprese leader del settore delle provincia di Modena e Reggio Emilia⁵¹, che evidentemente ottengono dai subfornitori del distretto una qualità delle lavorazioni adeguata ai loro prodotti.

⁵¹ Si tratta, ad esempio, di Simint, Sportswear Company, Mariella Burani, Max Mara.

Tav. 2.91 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per tipo di committenti, 2002-2005

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Imprese finali	135	85,3	150	88,2
Imprese di subfornitura	18	11,3	16	9,2
<i>di cui:</i>				
<i>nel distretto</i>				
Produttori di tessuti	2	1,5	2	1,0
Grossisti/Catene distributive	3	1,8	3	1,6
Totale	159	100,0	170	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.92 – Distribuzione del fatturato delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti e specializzazione, 2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese finali	Imprese di subfornitura	Produttori di tessuti	Grossisti/Catene distributive
	% riga	% riga	% riga	% riga
Tessiture	92,5	5,1	2,4	-
Taglio/Confezione	92,4	5,1	0,4	2,0
Stiro/Controllo/Imbusto	90,6	9,4	-	-
Ricami e applicazioni	77,0	18,0	1,2	3,8
Altre imprese	97,7	2,3	-	-
Totale	87,9	9,5	1,0	1,6

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.93 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Distretto	115	72,3	123	72,1
Resto regione	21	13,2	28	16,4
Altre regioni del nord	19	12,2	12	6,9
Regioni del centro-sud	3	2,1	7	4,4
Eestero	0	0,1	0	0,2
Totale	159	100,0	170	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.94 - Fatturato netto* (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti, 2005-2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005		2008	
	val. ass.	%	val. ass.	%
Distretto	103	70,1	111	70,2
Resto regione	21	14,3	28	17,7
Altre regioni del nord	19	12,9	12	7,6
Regioni del centro-sud	3	2,0	7	4,4
Eestero	0	0,7	0	0,2
Totale	147	100,0	158	100,0

*valore depurato dagli scambi tra i subfornitori del distretto

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.95 – Distribuzione del fatturato delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti e specializzazione, 2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Distretto % riga	Resto regione % riga	Altre regioni % riga
Tessiture	74,7	18,9	6,4
Taglio/Confezione	84,9	9,8	5,2
Stiro/Controllo/Imbusto	73,8	15,7	10,5
Ricami e applicazioni	55,0	22,0	23,1
Altre imprese	88,4	9,3	2,3
Totale	72,1	16,4	11,5

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.96 – Distribuzione del fatturato delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti e classe di addetti, 2008

Valori riferiti all'universo delle imprese

	Distretto % riga	Resto regione % riga	Altre regioni % riga
fino a 3	79,0	8,9	2,1
4—9	85,4	11,9	2,7
10 e oltre	62,2	17,9	19,9
Totale	72,1	16,4	11,5

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Le relazioni con i committenti

I rapporti tra le imprese di subfornitura e i loro committenti sono sempre stati caratterizzati da relazioni di lunga durata, basate sulla collaborazione e la reciproca fiducia, indipendentemente dalla dimensione e dalla specializzazione produttiva delle imprese. Tuttavia, nel corso degli ultimi anni, la forte concorrenza di prezzo esistente tra le imprese conto terzi, acuita dalla presenza nel distretto di subfornitori stranieri a basso costo, ha determinato un allentamento dei rapporti di fiducia e una maggiore instabilità delle relazioni, soprattutto nella fase di cucitura dei capi, in cui prevalgono le imprese cinesi, ma anche per altri tipi di lavorazioni. Fra il 2005 e il 2008, l'incidenza dei committenti stabili sul numero totale dei clienti è infatti diminuita per il quaranta per cento delle aziende (per la metà, fra quelle di taglio/confezione), e mentre qualche anno fa i clienti stabili rappresentavano i tre quarti del portafoglio clienti per la metà dei subfornitori del distretto, oggi ciò è ancora vero per una quota inferiore di aziende, pari al 38%.

Rispetto ad altre aree tessili, la subfornitura locale si è sempre caratterizzata per un grado di dipendenza piuttosto basso dal cliente principale. Le imprese monocommittenti sono sempre una piccola quota (il 7%), mentre quelle in cui il primo cliente satura oltre la metà della capacità produttiva disponibile rappresentano il 38% del totale (TAVV. 2.97 e 2.98). Nonostante le aziende abbiano cercato di lavorare per un numero più elevato di clienti, nel periodo analizzato si osserva un certo aumento del grado di dipendenza. Questo risultato dipende anche dal fatto che il 2008 è stato un anno caratterizzato da un generale rallentamento per il settore, che ha reso difficile attuare con successo una politica di diversificazione della clientela.

Tendenzialmente, le imprese più grandi dipendono meno dal cliente più importante, ma anche fra le aziende della classe 1-3 addetti, i subfornitori che sviluppano oltre il 50% del fatturato con un solo cliente sono una minoranza. Fra i terzisti che lavorano prodotti di griffe/marchi riconosciuti la quota di imprese dipendenti tende ad essere più bassa della media, mentre se si considera la capacità o meno di offrire il capo finito, non si osservano particolari differenze. In base alle fasi offerte, i terzisti col grado di dipendenza più elevato sono quelli dello stiro/controllo/imbusto, mentre all'estremo opposto ci sono le tessiture e i ricamifici (TAV. 2.99). Questi ultimi hanno il parco clienti più ampio, mediamente costituito da una quarantina di aziende, che diventano il doppio per la classe dimensionale più elevata; seguono le tessiture con un numero medio di clienti pari a circa una dozzina, mentre le imprese di taglio/confezione e quelle dello stiro/controllo/imbusto hanno in media 7-8 clienti.

Tav. 2.97 - Imprese di subfornitura per numero di committenti, 2002-2005
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005 %	2008 %
Uno	7,4	7,6
2 o 3	19,3	15,4
4 o 5	23,6	18,4
Da 6 a 10	24,4	32,9
Da 11 a 20	12,5	15,8
Più di 20	7,7	9,9
Non disponibile	5,1	-
Totale	100,0	100,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.98 - Imprese di subfornitura con un elevato grado di dipendenza da un solo committente per classe di addetti, 2005-2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005 % sul totale	2008 % sul totale
Fino a 3	32,3	35,6
4 - 9	39,4	46,1
10 e oltre	26,5	31,3
Totale	33,3	38,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.99 - Imprese di subfornitura con un elevato grado di dipendenza da un solo committente per specializzazione, 2005-2008
 Valori riferiti all'universo delle imprese

	2005 % sul totale	2008 % sul totale
Tessiture	34,5	20,0
Taglio/Confezione	31,7	38,3
Stiro/Controllo/Imbusto	37,4	58,3
Ricami e applicazioni	13,2	16,4
Altre imprese	33,7	34,3
Totale	33,3	38,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

3. I tipi di impresa presenti nel distretto

Premessa

In questa parte del rapporto si propone una sintesi dei risultati della nona rilevazione dell'Osservatorio basata sulla identificazione dei diversi tipi d'impresa presenti nel sistema produttivo dell'industria dell'abbigliamento del distretto di Carpi.

L'obiettivo di questa sintesi è delineare una fotografia aggiornata del distretto che dia conto sia della complessità interna sia delle relazioni esterne che lo caratterizzano. L'aspetto che ci preme porre all'attenzione è che il distretto di Carpi non è un sistema produttivo omogeneo al proprio interno. In esso convivono imprese finali, imprese di subfornitura e imprese di servizio fra loro complementari, ma all'interno delle stesse imprese che operano per il mercato finale, e di quelle di subfornitura, vi sono imprese molto diverse fra loro, in termini di posizionamento di mercato, specializzazione produttiva, strategia commerciale, visibilità sul mercato, ecc..

Le imprese del distretto provengono da storie evolutive diverse e seguono traiettorie di sviluppo differenziate, delle quali è necessario tenere conto per comprendere il processo di trasformazione complessivo del sistema produttivo locale. Alla differenziazione delle imprese corrisponde anche una varietà di esigenze e bisogni, la cui analisi è necessaria per articolare in modo appropriato le politiche di intervento a sostegno della competitività e innovazione delle imprese. Questo capitolo di sintesi risulta quindi propedeutico a una riflessione sulle politiche per il distretto.

3.1 I tipi di impresa che lavorano per il mercato finale

L'analisi sviluppata sulle imprese finali (o conto proprio) ha messo in evidenza che la crescita del fatturato del distretto, avvenuta negli ultimi anni, è dipesa prevalentemente dalle performance molto brillanti di un nucleo di imprese emergenti, caratterizzate da una strategia basata sul forte investimento nel marchio e nell'immagine del prodotto. Queste imprese, affermatesi sul mercato soprattutto negli anni duemila⁵², costituiscono un tipo d'impresa

⁵² Questo nucleo di imprese è composto da aziende più o meno giovani (alcune operano dagli anni ottanta, altre dagli anni novanta e alcune iniziano nei primi anni duemila) che intraprendono, negli ultimi dieci anni, una strategia finalizzata all'affermazione del proprio marchio.

relativamente nuovo per il distretto, in quanto le imprese finali di questo territorio si sono sempre caratterizzate per avere una bassa visibilità sul mercato, non avendo mai privilegiato l'investimento sul marchio e sui canali distributivi diretti.

Tenendo conto dei due caratteri principali che contribuiscono a definire un'impresa finale (o conto proprio), rappresentati dalla realizzazione di un proprio campionario e dall'utilizzo di un proprio marchio, sono stati identificati i tipi d'impresa presenti nel distretto di Carpi. Le variabili considerate si riferiscono a due capacità fondamentali dell'impresa finale, che la differenziano dall'impresa di subfornitura: la capacità di ideare e progettare un proprio prodotto e la capacità di affermare sul mercato una propria immagine e un proprio marchio.

I tipi d'impresa sono stati costruiti osservando le differenze che queste due variabili assumono nelle imprese finali del distretto, all'interno di una scala di graduazione che va dall'impresa finale con un'immagine forte sul mercato, all'impresa finale totalmente priva di visibilità sul mercato; e dall'impresa finale completamente autonoma nella ideazione dei propri prodotti a quella che rinuncia al proprio campionario e produce sulla base di modelli ideati dai clienti.

Questa scala di graduazione consente di riconoscere la posizione dell'impresa nella filiera e la relazione, più o meno forte, con il mercato finale di sbocco. Sulla base di questa classificazione è, inoltre, possibile riconoscere la presenza di processi di *downgrading* che le imprese finali possono subire, attraverso la perdita di funzioni tipiche dell'impresa conto proprio, rappresentate dall'utilizzo di un proprio marchio e dalla progettazione di un proprio campionario.

Tra le variabili scelte per identificare i tipi d'impresa non è presente il canale distributivo o il tipo di cliente, variabile utilizzata invece per descrivere le caratteristiche dei diversi tipi d'impresa. La ragione principale consiste nel fatto che la maggior parte delle imprese finali del distretto è multicanale e lo stesso tipo d'impresa tende ad avere più tipi di clienti. Ciò non toglie che la scelta del canale distributivo rappresenti un fattore chiave nella strategia di un'impresa finale, strettamente legata al posizionamento di mercato e alla visibilità che l'impresa intende raggiungere. I diversi tipi d'impresa utilizzano infatti mix diversi di canali distributivi. Negli ultimi anni, le imprese del distretto hanno potenziato le vendite dirette ai negozi al dettaglio, cercando di superare l'intermediazione del grossista o dell'importatore, accorciando il più possibile la filiera per avvicinarsi maggiormente al consumatore finale.

I tipi d'impresa individuati tra le imprese finali del distretto di Carpi sono cinque⁵³:

A. Imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità

Queste imprese costituiscono un nucleo emergente che si caratterizza per avere marchi e griffe propri riconosciuti dai consumatori finali e per questo definiti a elevata visibilità. Sono imprese che progettano un proprio campionario e che si avvalgono, eventualmente, di stilisti esterni per l'ideazione delle collezioni.

B. Imprese che producono su licenza di griffe o imprese esterne al distretto

Questo tipo d'impresa si caratterizza per produrre su licenza di griffe o grandi marchi industriali esterni al distretto. Anche questi marchi sono a elevata visibilità sul mercato. Le imprese di questo tipo progettano i prodotti in collaborazione con le griffe o le imprese di cui hanno la licenza.

C. Imprese che producono con marchio proprio e su campionario proprio

Questo tipo d'impresa è il più diffuso nel distretto. Le imprese progettano un proprio campionario e vendono i prodotti con il proprio marchio, anche se i loro marchi non hanno la visibilità di quelli dei tipi A e B. Numerosi di questi marchi sono qualificati e riconosciuti nell'ambito di specifiche nicchie di mercato.

D. Imprese che producono prevalentemente con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio

Queste imprese progettano un proprio campionario, al quale affiancano spesso una produzione realizzata su modello del cliente. Ciò che le contraddistingue è la vendita, prevalente o totale, dei prodotti con il marchio del cliente e quindi la mancanza di una visibilità sul mercato.

E. Imprese che producono solo con marchio del cliente e solo su modello del cliente

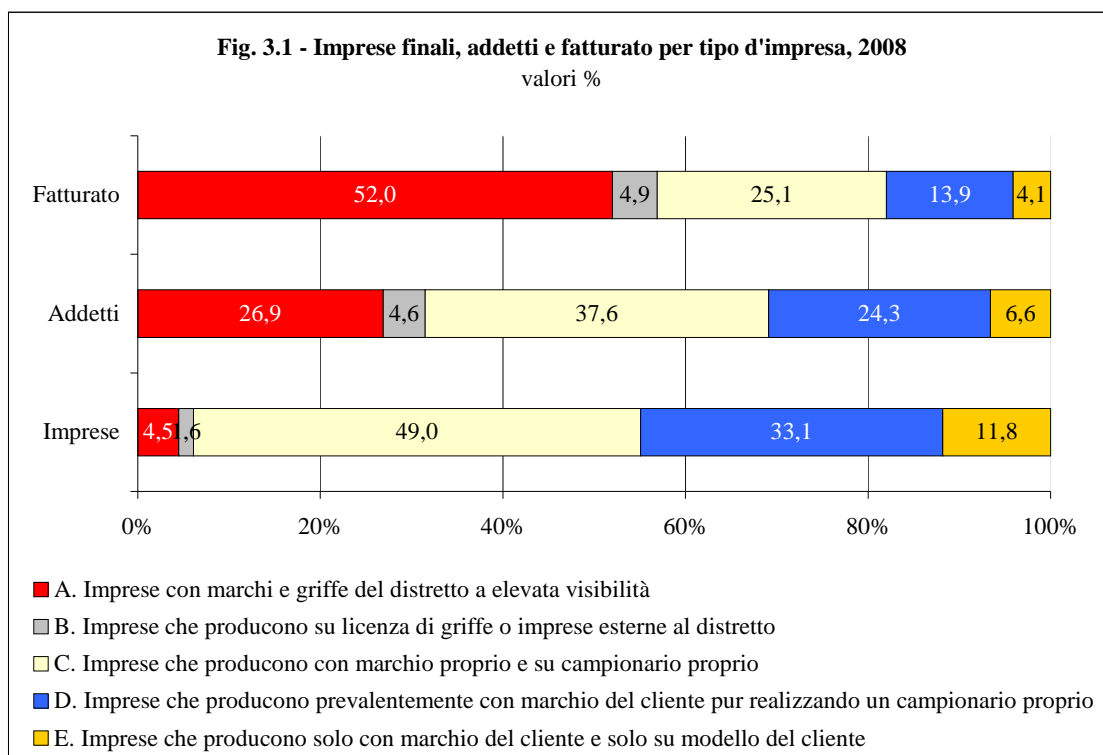
Queste imprese non progettano un campionario proprio e vendono esclusivamente con il marchio del cliente. Sono state lasciate all'interno delle imprese finali perché provengono da una precedente esperienza di lavoro su proprio campionario, ma, non avendo più le due funzioni principali che identificano l'impresa finale (o conto proprio), si configurano come una tipologia intermedia tra l'impresa finale e l'impresa di subfornitura. Si occupano della realizzazione dei prototipi e dell'industrializzazione dei capi e, decentrando tutte le fasi di produzione ad imprese di subfornitura, garantiscono la consegna del capo finito al proprio cliente.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

La figura 3.1 mostra il peso assunto nel distretto di Carpi dai cinque tipi d'impresa. Emerge con evidenza come il tipo A. *Imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità*, pur essendo costituito da un piccolo nucleo di imprese, rappresenti ormai una quota importante, e

⁵³ All'interno dei cinque tipi d'impresa individuati, vi sono dei sottotipi che dipendono dalle molteplici combinazioni assunte dalle variabili considerate. Nel tipo C vi sono tre sottotipi e nel tipo D ve ne sono quattro. Nel complesso, considerando i sottotipi d'impresa vi sono almeno dieci tipologie diverse di imprese finali.

prevalente, del fatturato del distretto⁵⁴. Le imprese di questo tipo sono, infatti, mediamente più grandi delle altre (FIG. 3.2), anche se nessuna è una grande impresa: la metà rientra nella definizione di media impresa⁵⁵ e l'altra metà ha dimensioni medio-piccole. In termini di addetti, invece, queste imprese hanno un peso più limitato e inferiore ad altri tipi d'impresa.



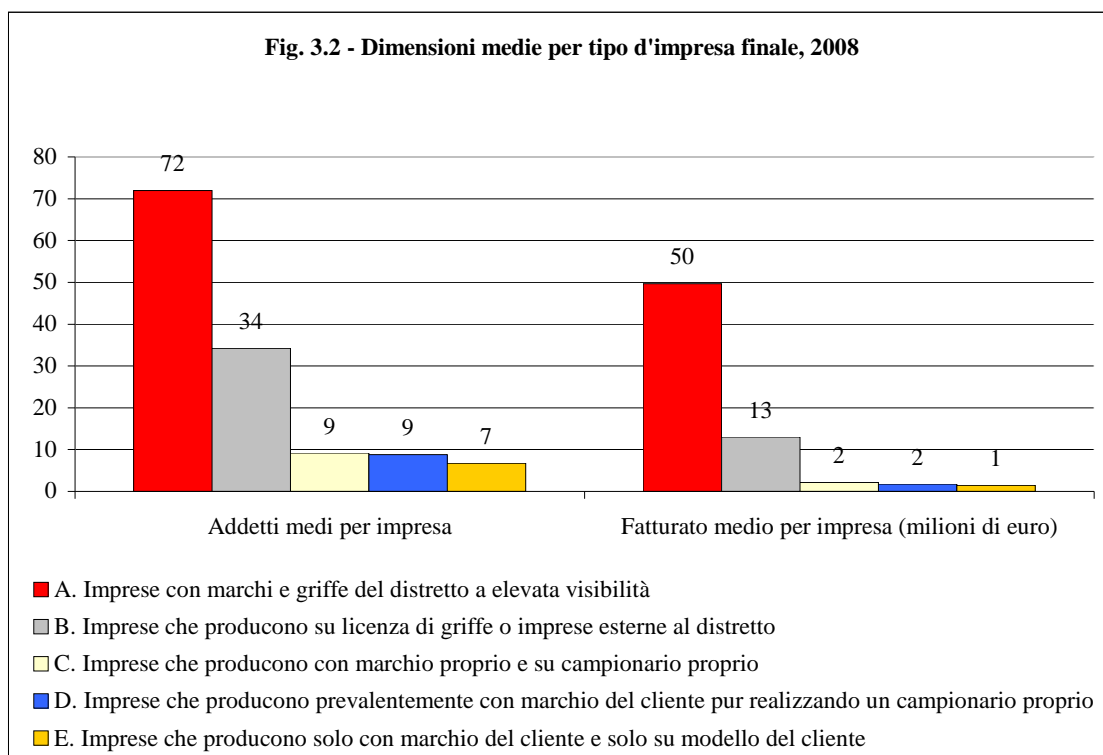
Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Le imprese finali più numerose nel distretto sono del tipo *C. Imprese che producono con marchio proprio e su campionario proprio*, seguite dalle imprese di tipo *D. Imprese che producono prevalentemente con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio*. Si tratta di imprese di dimensioni mediamente più piccole rispetto alle altre, che rivestono un ruolo molto importante, in quanto raccolgono oltre il sessanta per cento degli occupati presenti nelle imprese finali del distretto, pur sviluppando una quota di fatturato inferiore.

⁵⁴ Queste imprese sviluppano nell'insieme il 52% del fatturato del distretto, anche se solo il 51,3% si riferisce a prodotti con marchi e griffe locali a elevata visibilità. Il rimanente 0,7% riguarda produzioni che le stesse imprese realizzano per altri produttori.

⁵⁵ Ci si riferisce alla definizione di media impresa data da Mediobanca.

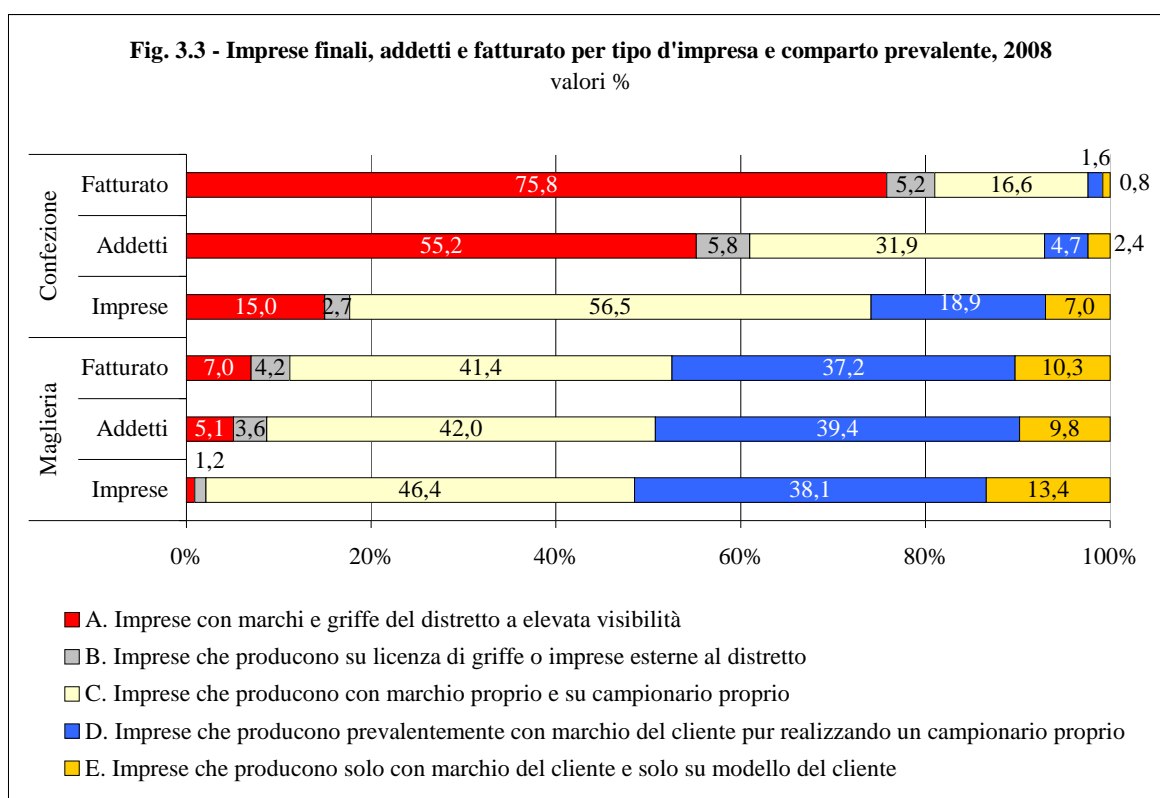
I tipi d'impresa meno diffusi nel distretto sono il tipo *B. Imprese che producono su licenza di griffe o imprese esterne al distretto* e il tipo *E. Imprese che producono solo con marchio del cliente e solo su modello del cliente*. Le prime hanno dimensioni superiori alla media, mentre le seconde sono micro imprese di recente trasformazione provenienti dai tipi D e C.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

I tipi d'impresa considerati sono diversamente distribuiti all'interno dei due comparti nei quali si articola l'industria dell'abbigliamento locale, la maglieria e la confezione su tessuto (FIG. 3.3). Il comparto della maglieria, legato alla specializzazione originaria del distretto di Carpi, avendone rappresentato la produzione prevalente fino all'inizio degli anni duemila, si caratterizza per la maggiore presenza di imprese tipiche del territorio, il tipo *C. Imprese che producono con marchio proprio e su campionario proprio* e il tipo *D. Imprese che producono prevalentemente con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio*. Questi due tipi d'impresa non sono soltanto più numerosi nella maglieria, ma rappresentano anche le quote più importanti di addetti e di fatturato di questo comparto, mentre i marchi e le griffe a elevata visibilità hanno un peso contenuto.

Molto diverso appare invece il profilo del comparto della confezione, al quale appartengono prevalentemente le imprese di tipo A. *Imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità*. Anche in questo comparto, le imprese più numerose sono quelle di tipo C. *Imprese che producono con marchio proprio e su campionario proprio*, ma il loro peso in termini di fatturato è fortemente contenuto dal valore raggiunto dalle imprese del primo tipo. Le differenze che emergono dall'analisi dei tipi d'impresa per comparto, mostrano per le imprese di maglieria una relazione più debole con il mercato finale di sbocco, determinata da una maggiore difficoltà nell'affermare il proprio marchio e nell'acquisire visibilità sul mercato.

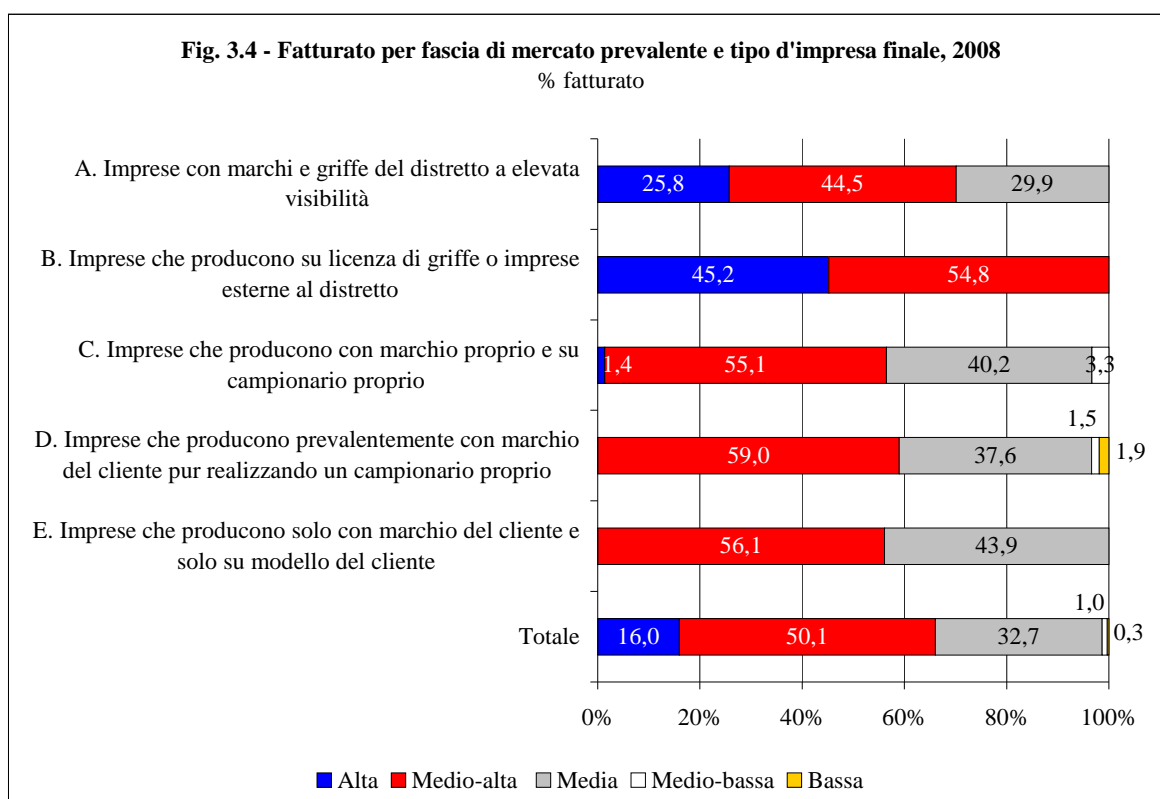


Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Un aspetto interessante dell'analisi riguarda il posizionamento delle imprese per fascia di mercato (FIG. 3.4). La produzione del distretto si colloca prevalentemente sulla fascia medio-alta (circa la metà del fatturato del distretto) e aggiungendo a questa la produzione di fascia alta si arriva ai due terzi del fatturato complessivo del distretto. Il resto della produzione è

rappresentato da prodotti di fascia media, mentre la produzione di fascia medio-bassa e bassa è del tutto marginale.

Ciò che è rilevante sottolineare è che tutti di tipi d'impresa sono prevalentemente posizionati sulla fascia medio-alta del mercato, a conferma del processo di riposizionamento verso segmenti meno esposti alla concorrenza di prezzo, intrapreso, da tempo, dalla maggior parte delle imprese del distretto. Rimangono, tuttavia, evidenti alcune differenze tra i tipi d'impresa considerati. Le imprese di tipo B e di tipo A realizzano una quota più rilevante di produzione di fascia alta, pur avendo queste ultime una presenza anche sulla fascia media. Le imprese di tipo C, D e E producono, invece, quote più significative di prodotti di fascia media, pur prevalendo, come è stato detto, la produzione di fascia medio-alta.

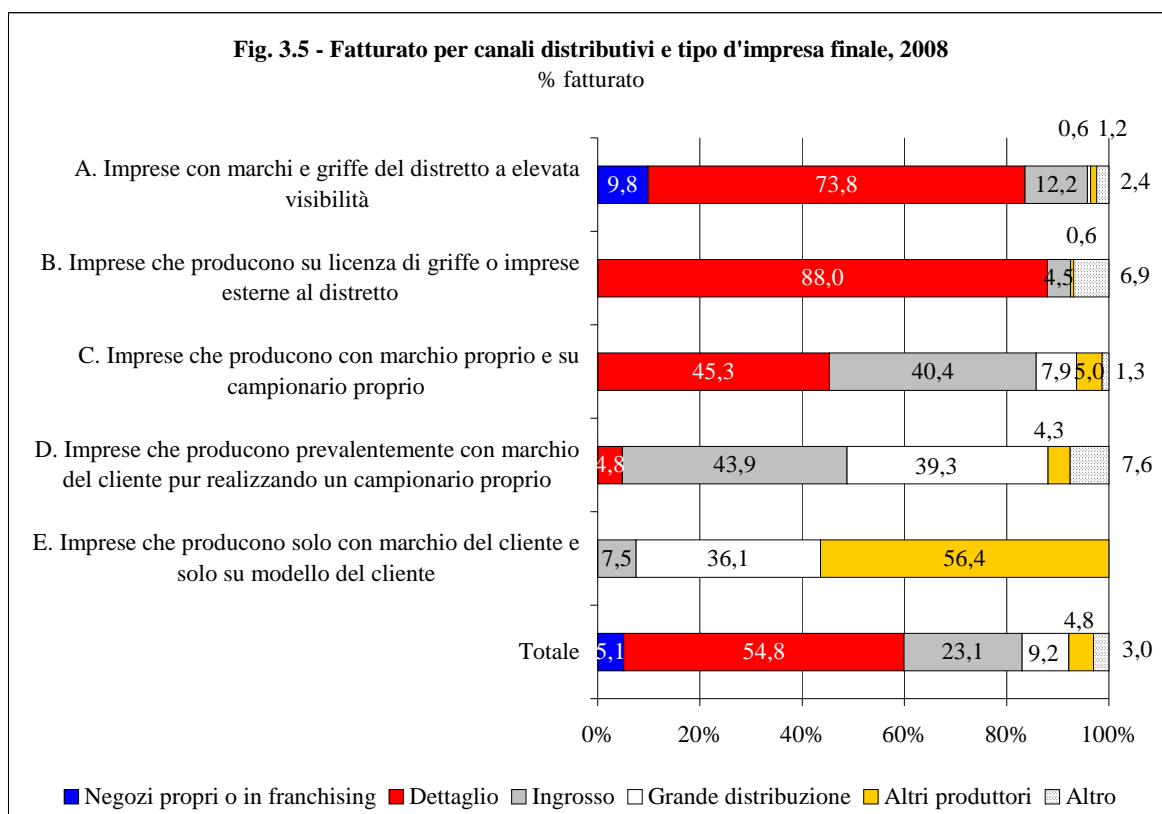


Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

L'analisi dei canali distributivi utilizzati dai diversi tipi d'impresa consente di individuare ulteriori elementi di differenziazione (FIG. 3.5). Se le imprese di tipo A e B vendono

direttamente ai negozi al dettaglio, e nel primo caso investono nell'apertura di negozi propri o in franchising, le imprese di tipo C, le più numerose nel distretto, presentano una maggiore articolazione dei canali distributivi, con una quota di vendite dirette al dettaglio importante, ma simile a quella destinata al canale indiretto dell'ingrosso, e una presenza anche di altri tipi di clienti, rappresentati dalla grande distribuzione e altri produttori.

Le imprese di tipo D, caratterizzate dalla vendita di prodotti con marchio del cliente, lavorano invece maggiormente per l'ingrosso e la grande distribuzione, canali distributivi in grado di imporre al produttore il proprio marchio, mentre le imprese di tipo E hanno come cliente prevalente altri produttori e in parte la grande distribuzione, per le ragioni indicate nello schema descrittivo dei tipi d'impresa.

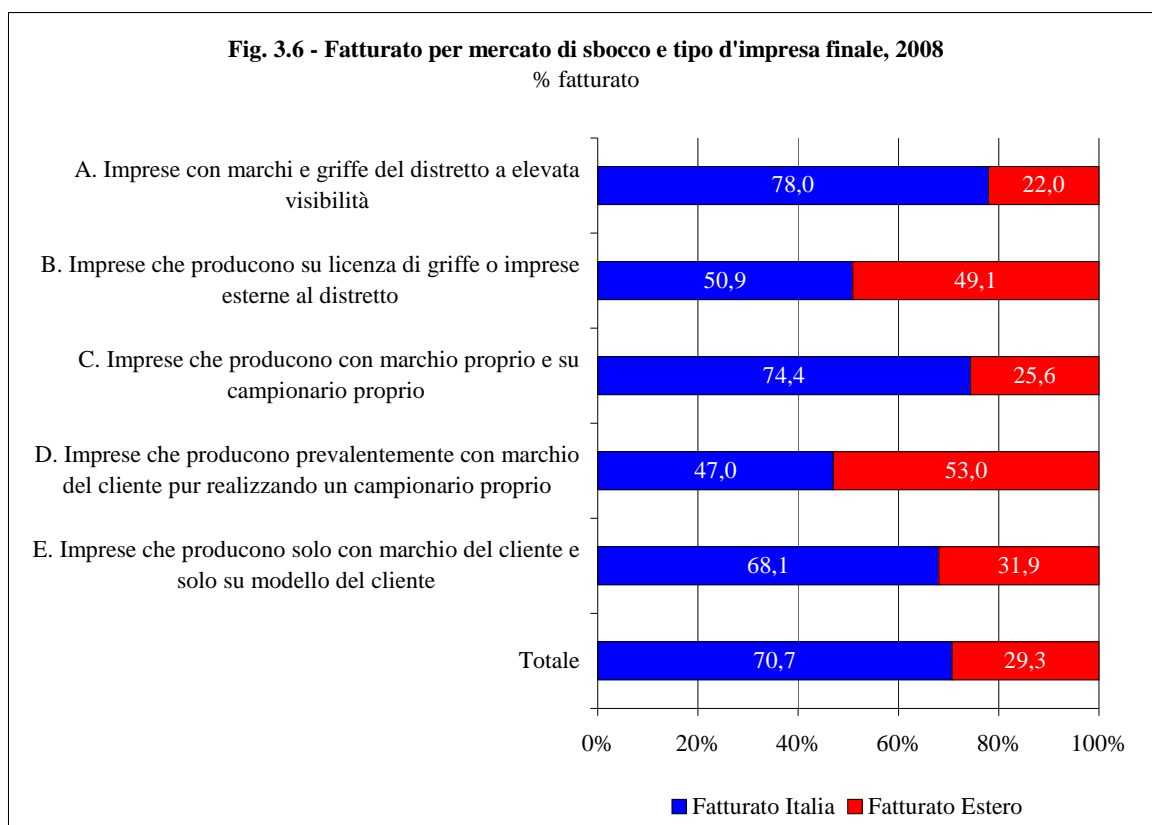


Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Anche i mercati di sbocco si differenziano in relazione al tipo d'impresa (FIG. 3.6). Se è vero che le imprese finali del distretto sono prevalentemente orientate al mercato interno, alcune tipologie presentano una propensione all'export superiore alla media. In particolare, le imprese

di tipo D che producono con marchio del cliente, lavorano in misura significativa per catene distributive estere interessate a produzioni *made in Italy*, mentre le imprese di tipo B, che producono su licenza di griffe esterne al distretto, vendono in misura consistente a negozi al dettaglio stranieri.

Le imprese con la minore propensione esportatrice sono quelle di tipo A, corrispondenti ai marchi e griffe del distretto a elevata visibilità, che in questi anni hanno consolidato la loro presenza sul mercato interno e intrapreso una strategia di crescita sui mercati internazionali in fase di realizzazione.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

L'ultimo aspetto preso in considerazione riguarda le politiche di decentramento produttivo, relative, in particolare, alla localizzazione geografica della produzione affidata ai subfornitori. Prima di affrontare l'analisi delle differenze che caratterizzano i diversi tipi d'impresa, è utile ricordare che il 74,2% del fatturato del distretto corrisponde a prodotti realizzati completamente

in Italia. La produzione del distretto è quindi prevalentemente *made in Italy* e questa prevalenza riguarda tutti i tipi d'impresa.

L'analisi più approfondita delle aree geografiche di decentramento della produzione, basata sui costi sostenuti dalle imprese, fa emergere come il distretto di Carpi sia un sistema produttivo aperto. Le aree geografiche di decentramento sono molteplici, compresi i paesi esteri e le altre regioni italiane, sebbene oltre la metà delle lavorazioni rimanga all'interno dei confini regionali.

Le aree di decentramento della produzione variano in relazione a vari fattori (il tipo di lavorazione richiesta, le serie di produzione, i tempi di produzione, ecc.), ma tra gli aspetti principali vi sono le serie di produzione. Le serie più lunghe, indipendentemente dalla fascia di mercato, possono essere più convenientemente decentrate lontano alla ricerca di risparmi sui costi di produzione, se la programmazione della produzione lo consente, mentre le serie corte tendono ad essere decentrate in aree geografiche vicine. La produzione del distretto di Carpi è prevalentemente formata da serie corte di produzione e per questo la produzione è realizzata soprattutto in Italia.

Le imprese finali che decentrano produzioni in paesi esteri (TAV. 3.1) rappresentano soltanto il 14,3% del totale, e sono presenti in tutti i tipi d'impresa, sebbene in proporzioni molto diverse. Ciò deriva dall'esistenza, all'interno di ogni tipo d'impresa, di aziende che lavorano serie di produzione più lunghe della media e per questo tipo di prodotti delocalizzano la produzione in paesi esteri a basso costo.

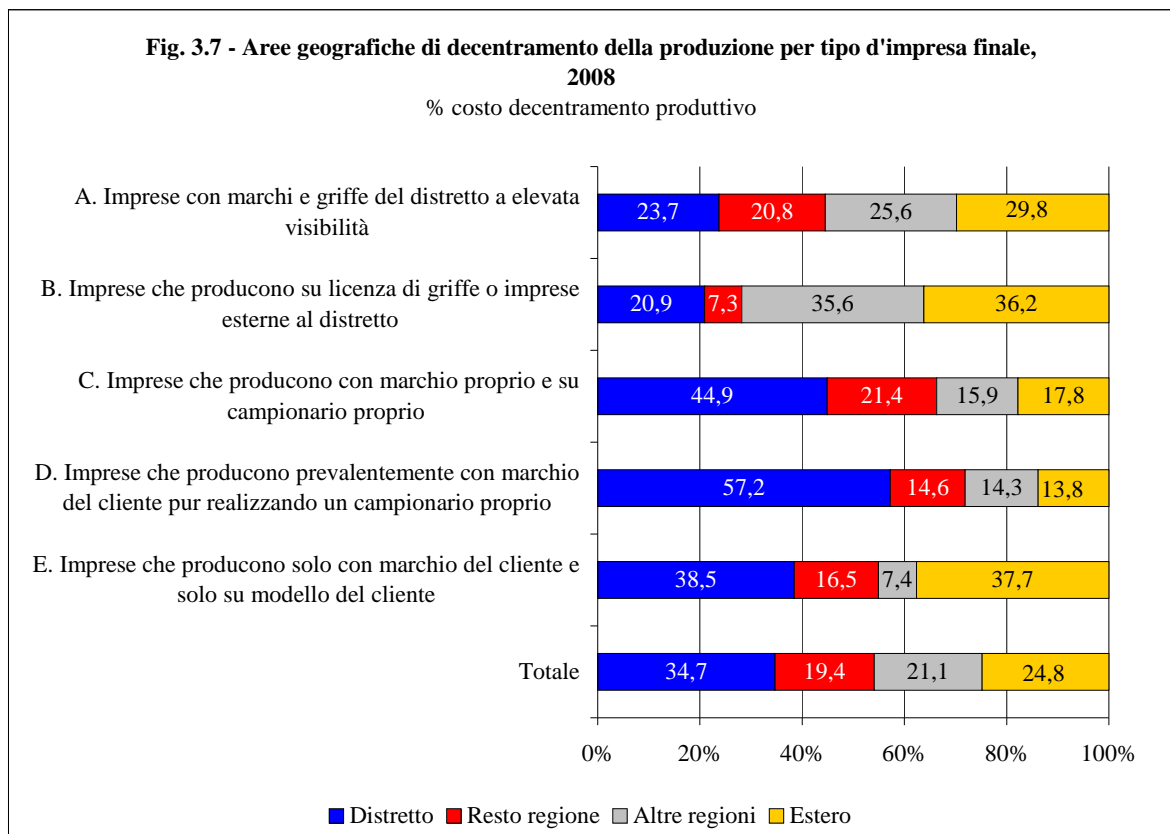
Tav. 3.1 - Imprese finali per area geografica di produzione (italiana o estera) e tipo d'impresa, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Solo Italia % riga	Italia e Paesi esteri % riga	Solo Paesi esteri % riga
A. Imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità	76,2	15,7	8,1
B. Imprese che producono su licenza di griffe o imprese esterne al distretto	21,5	57,0	21,5
C. Imprese che producono con marchio proprio e su campionario proprio	77,5	17,0	5,5
D. Imprese che producono prevalentemente con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio	99,0	1,0	-
E. Imprese che producono solo con marchio del cliente e solo su modello del cliente	94,4	5,6	-
Totale	85,7	10,9	3,4

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Le imprese che decentrano maggiormente a livello locale sono le imprese di tipo D e C, le più numerose nel distretto, che essendo prevalentemente di piccole dimensioni realizzano serie corte di produzione (FIG. 3.7). All'interno di questi due tipi d'impresa vi sono tuttavia anche aziende che realizzano serie più lunghe e ricorrono a subfornitori di altre regioni italiane o di paesi esteri.

Le imprese che decentrano meno a livello locale sono invece quelle di maggiori dimensioni, e in particolare, il tipo B e il tipo A, che, realizzando serie di produzione più lunghe, utilizzano in misura significativa la subfornitura di altre regioni italiane, di dimensioni mediamente più grandi di quella locale, e la delocalizzazione in paesi esteri per il risparmio sui costi di produzione. All'interno di questi due tipi d'impresa vi sono tuttavia casi molto differenziati, con imprese che producono esclusivamente in Italia e non delocalizzano in paesi esteri, mentre altre, numericamente minoritarie, affidano la produzione totalmente a produttori stranieri.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

La grande maggioranza delle imprese finali del distretto utilizza contemporaneamente subfornitori localizzati in aree diverse, in relazione alla varietà dei tipi di prodotto, lavorazioni e serie di produzione realizzate.

L'analisi delle caratteristiche dei diversi tipi d'impresa consente di individuare l'ampia varietà di strategie seguite dalle imprese finali del distretto, sia in termini di politiche di prodotto e di mercato, sia a livello di politiche di produzione. I dati mostrano chiaramente la convivenza nel distretto di imprese finali diverse fra loro, i cui fattori competitivi variano in relazione al posizionamento di mercato e al potere contrattuale nei confronti del sistema distributivo.

Le politiche di intervento a sostegno della competitività del distretto devono tenere conto di queste differenze e articolarsi in modo tale da offrire a tutti i tipi d'impresa opportunità di innovazione e miglioramento competitivo.

3.2 I tipi di subfornitura

All'interno della subfornitura, i tipi di impresa sono stati costruiti a partire da due caratteristiche, l'ampiezza della gamma delle lavorazioni offerte e l'offerta di servizi aggiuntivi ai propri committenti. Per quanto riguarda la gamma delle lavorazioni offerte, sono state distinte le imprese specializzate in una sola lavorazione, le aziende plurifase e quelle in grado di organizzare il ciclo di lavorazione completo, offrendo ai propri clienti il capo finito. I servizi considerati sono la realizzazione di campioni e prototipi, le consulenze stilistiche, le consulenze tecniche, lo sviluppo modelli e taglie e la realizzazione degli acquisti per conto dei committenti.

I tipi d'impresa individuati tra i conto terzi del distretto di Carpi sono cinque⁵⁶:

A. Imprese che offrono la realizzazione del capo finito e offrono servizi aggiuntivi

Queste imprese rappresentano un piccolo nucleo, in crescita negli ultimi anni.

Sono soprattutto del taglio/confezione, e si caratterizzano per offrire ai propri clienti un servizio completo che comprende, oltre al capo finito, la realizzazione dei campioni e dei prototipi e, eventualmente, l'offerta di altri servizi quali lo sviluppo modelli e taglie e, più raramente, consulenze tecniche e stilistiche.

B. Imprese plurifase che offrono servizi aggiuntivi

Anche questo tipo è poco presente all'interno della subfornitura locale. Le imprese che lo compongono appartengono a specializzazioni diverse: tessitura, taglio/confezione, stiro/controllo/imbusto. Offrono ai propri committenti due-tre lavorazioni e realizzano quasi sempre i campioni/prototipi; meno spesso vengono fornite anche consulenze di tipo tecnico.

C. Imprese monofase che offrono servizi aggiuntivi

Questo tipo d'impresa è il più diffuso all'interno del distretto, insieme al tipo E. Caratterizza in modo particolare le tessiture e le aziende che realizzano ricami/applicazioni. Oltre alla fase produttiva in cui sono specializzate, queste aziende offrono ai propri clienti servizi legati alla realizzazione del campionario (campioni/prototipi e proposte punti) e consulenze di tipo tecnico e stilistico.

D. Imprese plurifase

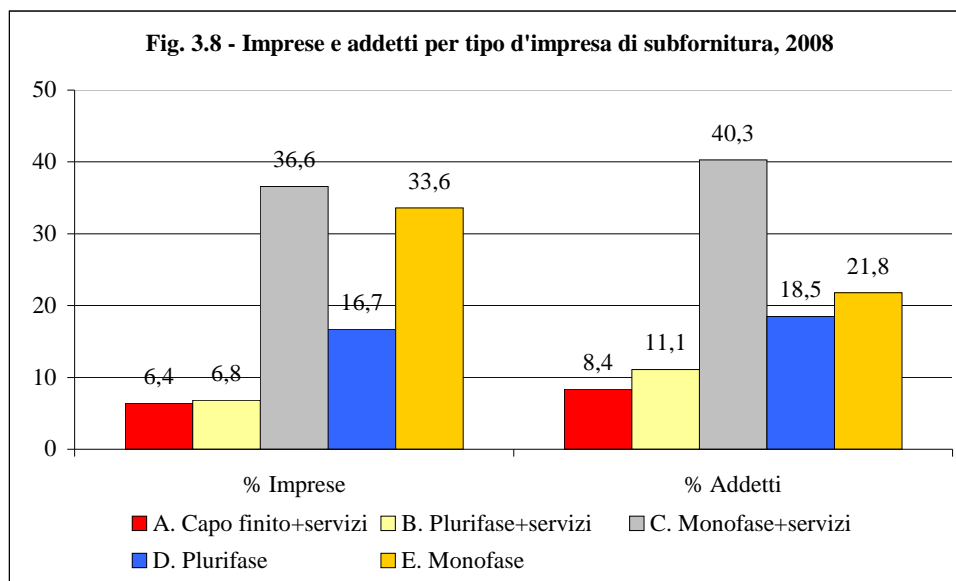
Queste imprese realizzano più di una fase di lavorazione, non offrendo alcun tipo di servizio aggiuntivo ai propri committenti. E' composto quasi esclusivamente da aziende specializzate nelle fasi finali del ciclo produttivo (stiro/controllo/imbusto).

E. Imprese monofase

Questo tipo è il secondo più presente, dopo il tipo C. Le aziende sono caratterizzate dalla piccola dimensione e sono presenti soprattutto nel taglio/confezione, dove si occupano prevalentemente della cucitura dei capi.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

⁵⁶ All'interno dei tipi A, B e C, vi sono dei sottotipi in relazione all'ampiezza della gamma dei servizi offerti. Ad esempio, vi sono imprese che collaborano solamente alla realizzazione dei prototipi e altre, che forniscono anche consulenze (tecniche o stilistiche) e, eventualmente, altri servizi, come lo sviluppo modelli e taglie o gli acquisti delle materie prime.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

La figura 3.8 mostra il peso assunto all'interno della subfornitura locale dai cinque tipi d'impresa individuati, ciascuno dei quali raccoglie in proporzione diversa imprese appartenenti a tutte le principali specializzazioni, in termini di lavorazioni offerte: tessiture, taglio/confezione, stiro/controllo/imbusto, ricami e applicazioni.

Il tipo più diffuso è il *C. Monofase+servizi*, che raccoglie più di un terzo dei subfornitori e il quaranta per cento dei lavoratori occupati. All'interno di questo tipo troviamo sia imprese molto piccole, specializzate nella tessitura o nel taglio, che aziende strutturate con più di 10 addetti, ancora una volta tessiture, e imprese che realizzano ricami/applicazioni.

Il secondo tipo per numerosità di imprese e per incidenza sull'occupazione è il tipo *E. Monofase*, che raccoglie circa un terzo dei conto terzi del distretto e il 22% degli occupati. Si tratta prevalentemente di aziende di dimensioni micro, specializzate nella esecuzione di una singola fase di lavorazione, soprattutto la cucitura dei capi, che non offrono servizi aggiuntivi ai propri committenti⁵⁷. Il tipo *D. Plurifase* è costituito da imprese che svolgono più di una lavorazione, nella maggior parte dei casi si tratta di quelle finali (stiro/controllo/imbusto), senza offrire servizi aggiuntivi; il loro peso in termini occupazionali è inferiore rispetto al tipo E, ma sempre intorno al venti per cento del totale.

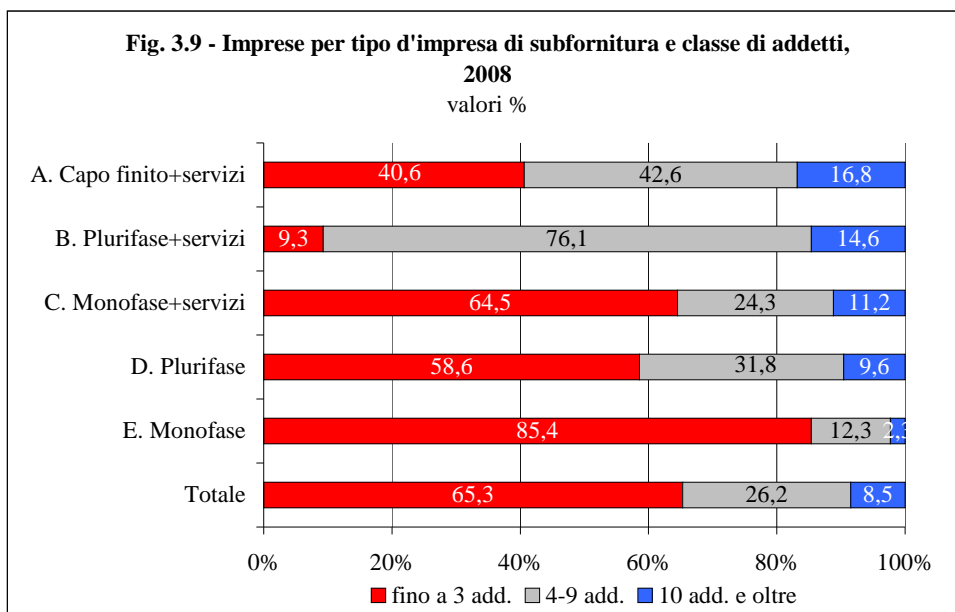
⁵⁷ E' all'interno di questo tipo che si concentrano le imprese di subfornitura gestite da imprenditori cinesi.

I due tipi meno diffusi, infine, sono il tipo *A. Capo finito+servizi* e il tipo *B. Plurifase+servizi* che contano una sessantina di imprese ciascuno e presentano una dimensione media più elevata degli altri tipi, sia in termini di addetti che in termini economici. Il tipo B è costituito da un insieme piuttosto eterogeneo, con imprese appartenenti a varie specializzazioni, che offrono un ciclo parziale⁵⁸ e servizi legati soprattutto alla realizzazione del campionario. I subfornitori del tipo A, invece, sono prevalentemente specializzati nel taglio/confezione e si dimostrano in grado di organizzare l'intero ciclo di produzione offrendo ai propri clienti un servizio completo, che comprende la realizzazione del capo finito e una rosa di servizi, che vanno dalla realizzazione dei campioni/prototipi, allo sviluppo modelli e taglie, a consulenze stilistiche e di tipo tecnico.

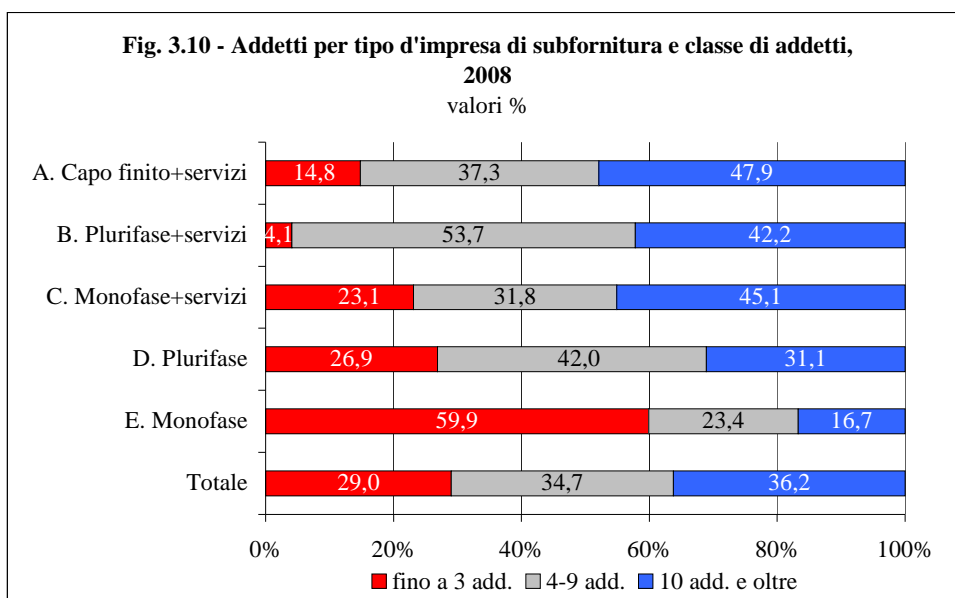
Complessivamente, i tipi A, B e C - composti da imprese che offrono sempre servizi aggiuntivi - si caratterizzano per una maggiore presenza delle aziende più strutturate. In questi casi le imprese con 10 e più addetti hanno un peso più elevato della media, e raccolgono una quota di lavoratori compresa fra il 42% e il 48% (FIGG. 3.9 e 3.10). In particolare, all'interno dei tipi A e C, le aziende con 10 e più addetti sono le prime per contributo occupazionale, mentre nel tipo B è la classe 4-9 addetti a raccogliere la quota più elevata di lavoratori.

All'estremo opposto, il tipo E, composto da imprese monofase, è costituito soprattutto da imprese micro, fino a 3 addetti, che rappresentano l'86% del totale e sviluppano il 60% dell'occupazione, mentre il tipo D (imprese plurifase) mostra una distribuzione degli addetti relativamente più uniforme, e la classe dimensionale più importante in termini di occupazione è la 4-9 addetti.

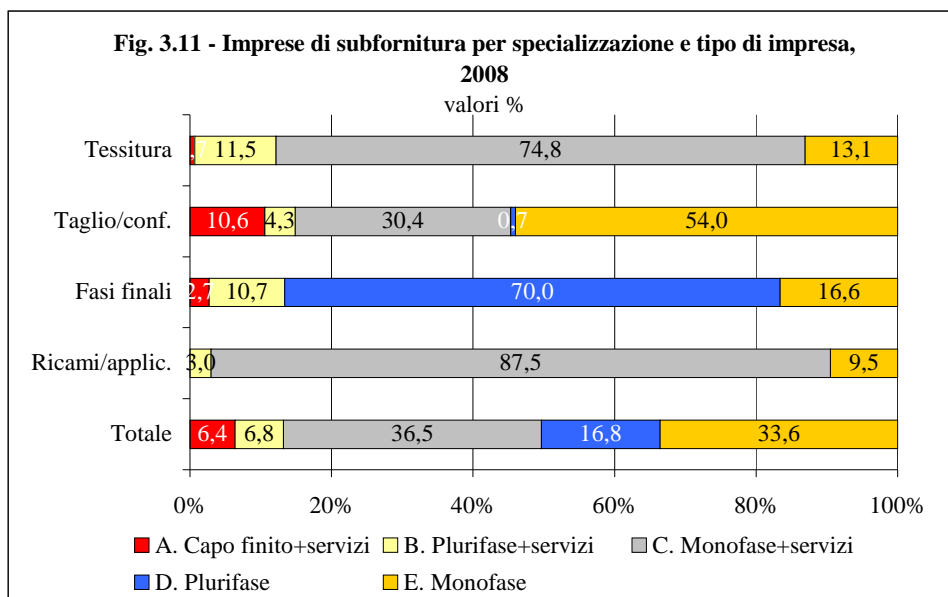
⁵⁸ Ad esempio, tessitura+confezione; confezione+stiro; stiro+controllo+imbusto.



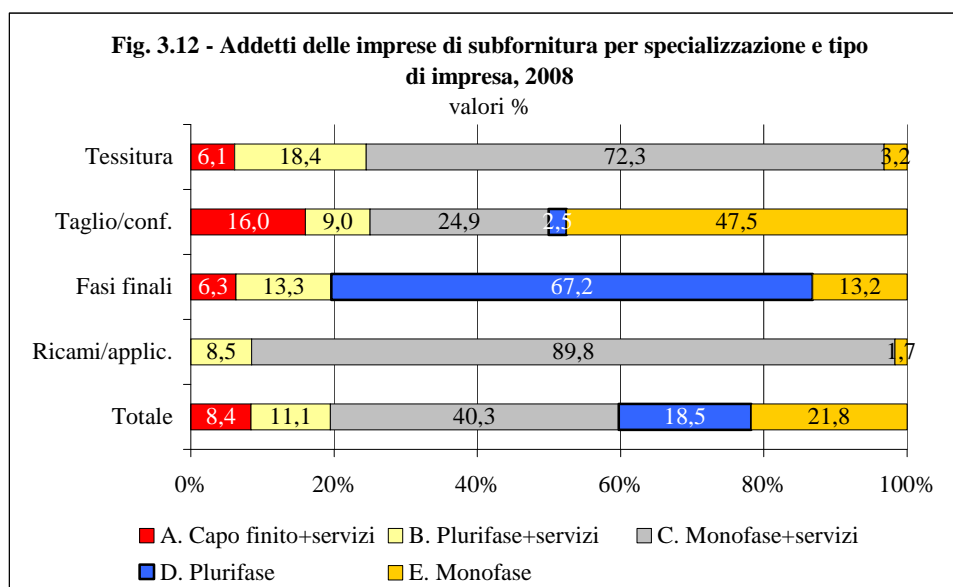
Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

I tipi d'impresa individuati fra i conto terzi locali sono diversamente presenti all'interno delle varie specializzazioni di cui si compone la subfornitura (FIGG. 3.11 e 3.12)

Nelle tessiture e fra i ricamifici, ad esempio, prevale nettamente il tipo *C. Monofase+servizi* con, rispettivamente, il 75% e l'88% delle aziende specializzate per fase e che forniscono alla propria clientela dei servizi aggiuntivi, legati soprattutto allo sviluppo del campionario (realizzazione campioni/prototipi e proposte punti), cui si sommano gli acquisti.

Le aziende di taglio/confezione, invece, si caratterizzano per la presenza più elevata sia del tipo *A. Capofinito+servizi* (11% circa), in grado di offrire ai propri clienti un servizio completo, sia del tipo *E. Monofase* che, al contrario, esegue una sola fase e non offre alcun tipo di servizio. E' il tipo E a prevalere nel taglio/confezione (54% delle aziende e circa la metà degli addetti), componendosi quasi esclusivamente da terzi che realizzano solamente la cucitura dei capi, mentre le aziende che realizzano solo il taglio tendono a concentrarsi nel tipo C, offrendo frequentemente il servizio di sviluppo modelli e taglie. Fra le aziende dello stiro/controllo/imbusto, infine, prevale invece il tipo *D. Plurifase*, col 70% circa delle aziende (e degli addetti) appartenenti a questa specializzazione, che per la natura delle lavorazioni effettuate, più raramente delle altre offrono servizi ai propri committenti.

La capacità di fornire un servizio completo, ma anche una elevata specializzazione di fase, abbinata a forti competenze tecniche e alla possibilità di offrire ai propri clienti una serie di servizi aggiuntivi sono fattori importanti per allargare la dimensione del mercato e lavorare con committenti di altre aree. Sono quindi soprattutto le aziende del tipo A, che offrono il capo finito, a lavorare di più con clienti di altre regioni (un quarto del fatturato), seguite dai terzi del tipo *C. Monofase+servizi* e del tipo *B. Plurifase+servizi*⁵⁹, mentre il tipo E, costituito da imprese che realizzano una sola lavorazione e non offrono servizi aggiuntivi, hanno un mercato esclusivamente locale, con oltre il 90% del fatturato sviluppato con clienti del distretto (FIG. 3.13).

Un altro elemento di differenziazione riguarda il posizionamento di mercato dei prodotti lavorati. I tipi A e B (rispettivamente, *Capo finito+servizi* e *Plurifase+servizi*), si dimostrano più capaci degli altri di lavorare prodotti di fascia alta/medio alta o legati a marchi riconosciuti, e nel loro caso l'incidenza delle commesse legate a questi prodotti è più elevata, sfiorando quasi la metà del fatturato.

⁵⁹ I tipi A, B e C hanno anche un peso più elevato dei clienti regionali esterni al distretto.

Questi due tipi di aziende, che hanno perseguito una strategia di allargamento della gamma delle lavorazioni offerte, accompagnata dalla capacità di fornire servizi aggiuntivi ai propri clienti, sono fra quelle che hanno avuto le migliori performance nel corso degli ultimi anni.

Per quanto riguarda la natura dei clienti per cui lavorano, i tipi di impresa individuati all'interno della subfornitura locale non si differenziano in modo significativo, essendo rappresentati quasi esclusivamente da imprese conto proprio del settore⁶⁰, e lo stesso vale per il grado di dipendenza dal cliente principale, che tende a differenziarsi, a prescindere dai tipi, in relazione alla fase principale offerta e, secondariamente, alla dimensione⁶¹.

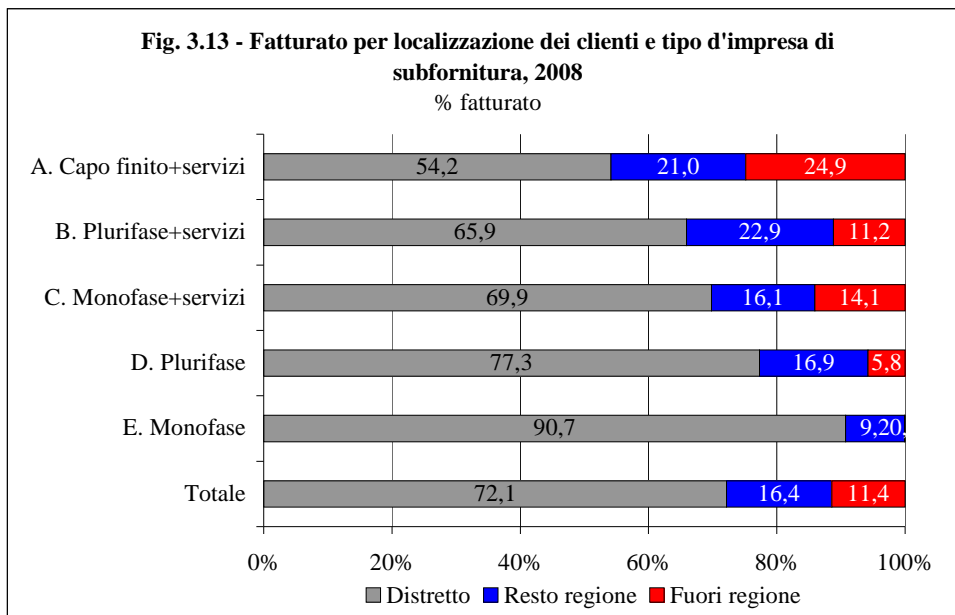
Anche per quanto riguarda le serie di produzione lavorate, queste sono prevalentemente di piccola dimensione per la quasi totalità delle aziende, anche se il tipo A, che offre il capo finito, presenta una maggiore incidenza di terzisti specializzati nella realizzazione di campionature e referenze.

Insieme all'analisi per specializzazione produttiva (fase principale offerta), che rappresenta la chiave di lettura più importante per spiegare le caratteristiche e il posizionamento delle imprese conto terzi, l'individuazione di più tipi di imprese all'interno della subfornitura locale è utile, poiché mette in evidenza l'esistenza di aziende con strategie diverse, che all'interno della filiera produttiva assumono ruoli differenti, caratterizzati da condizioni di maggiore o minore forza contrattuale.

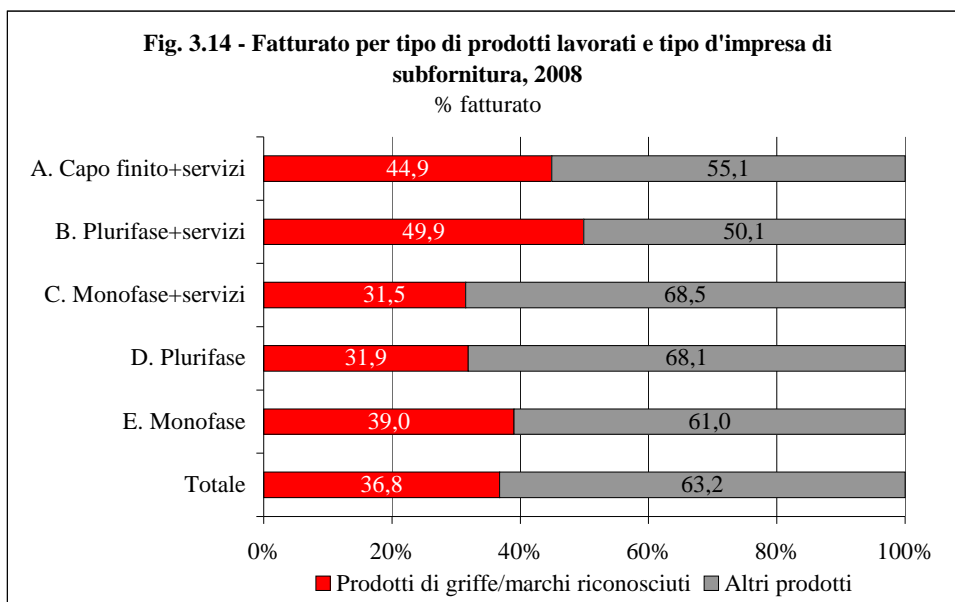
Le politiche a sostegno della competitività di questa parte del sistema produttivo locale devono pertanto partire da questa articolazione interna, per favorire processi virtuosi e di concorrenza leale.

⁶⁰ Il lavorare per altri tipi clienti, e in particolare per altri conto terzi, è legato alla specializzazione produttiva, riguardando maggiormente i ricami/applicazioni e, in minor misura le stirerie; il peso di questi clienti rimane comunque contenuto.

⁶¹ In generale, i terzisti del distretto hanno un basso grado di dipendenza dal cliente principale; le tessiture e i ricamifici mostrano la minore dipendenza e hanno un portafoglio clienti mediamente più ampio; le aziende più dipendenti sono invece quelle che realizzano lo stiro/controllo e imbusto (cfr. §2.3.5).



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi



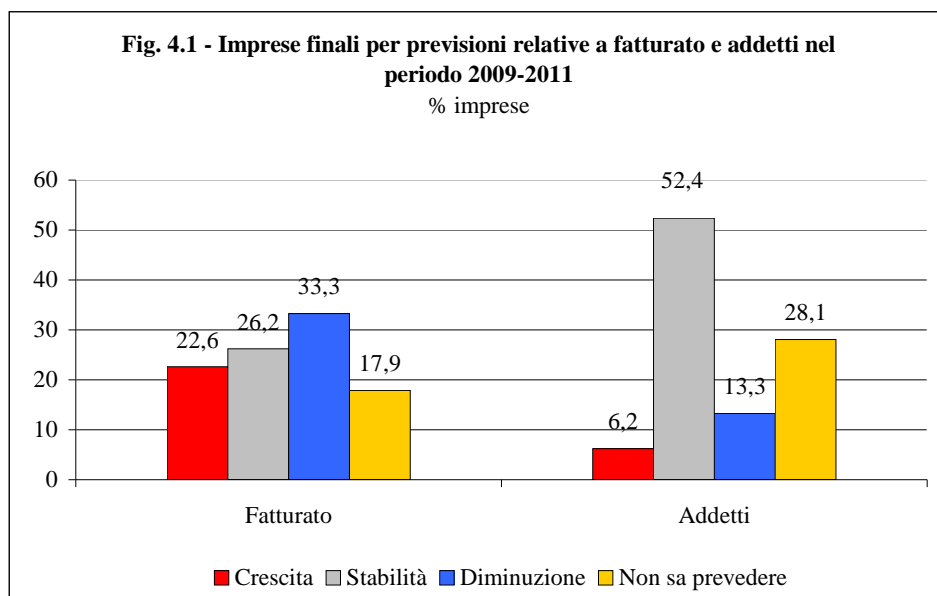
Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

4. Le strategie future

4.1 Le previsioni e i problemi

Le previsioni a medio termine, relative al periodo 2009-2011, sono state formulate dalle imprese negli ultimi mesi del 2008, in una fase in cui la crisi finanziaria internazionale era in pieno svolgimento, ma gli effetti sull'economia reale non si erano ancora pienamente manifestati.

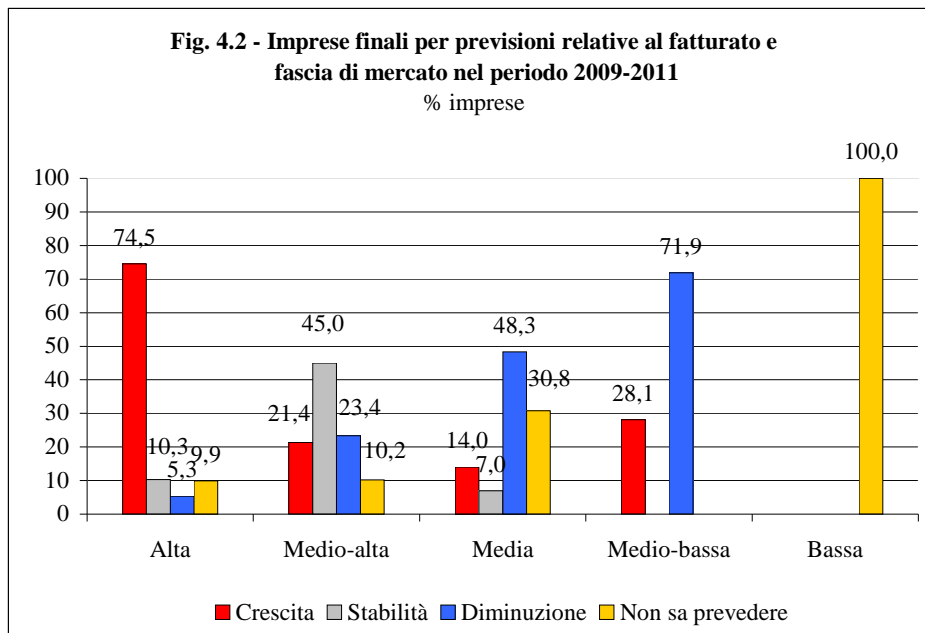
Le imprese finali del distretto che in quel periodo non erano in grado di fare previsioni sono quasi una su cinque e tra queste non vi sono soltanto imprese piccole, ma anche imprese strutturate. L'analisi delle previsioni delle imprese richiede quindi una certa prudenza, legata alla difficoltà nel formulare ipotesi attendibili in un contesto di crisi internazionale così eccezionale e unico.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Dalla figura 4.1 emerge che un terzo delle imprese prevede, per il periodo 2009-2011, una diminuzione del fatturato, mentre quote inferiori prevedono stabilità o crescita. Sul fronte dell'occupazione, le previsioni tendono ad essere più orientate alla stabilità, con un numero di aziende più elevato che non sa fare previsioni. Le previsioni formulate dalle imprese tendono a differenziarsi in relazione alla fascia di mercato sulla quale operano, rivelando previsioni via via

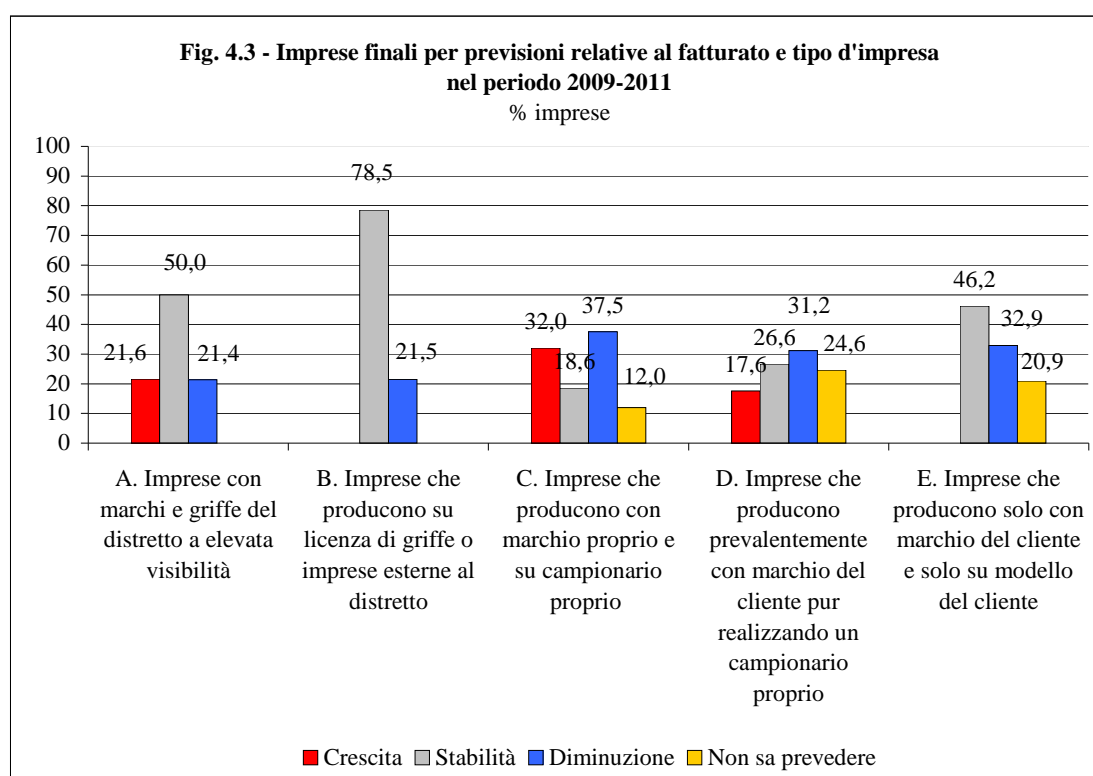
più positive al crescere della qualità del prodotto (FIG. 4.2). Le previsioni migliori riguardano le imprese che operano sulla fascia alta del mercato, nella quale oltre i due terzi prevede una crescita del fatturato. Tra le imprese con prodotti di fascia medio-alta, il segmento prevalente della produzione del distretto, sono invece più numerose quelle che ipotizzano una tenuta del fatturato, mentre le imprese che operano sulla fascia media, medio-bassa e bassa fanno previsioni maggiormente pessimistiche oppure non sanno prevedere.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

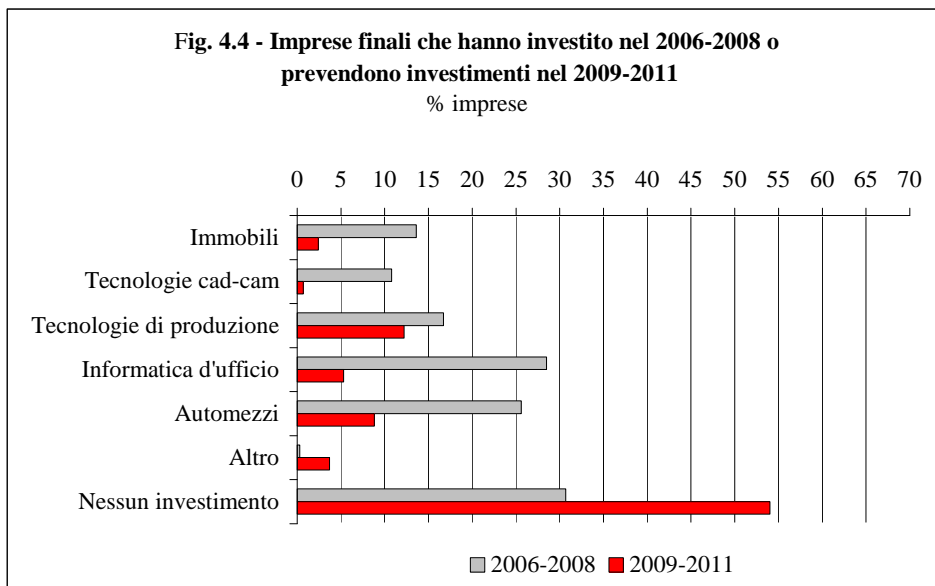
Considerando la specializzazione e la dimensione delle imprese finali, si può aggiungere che le previsioni formulate dalle imprese di maglieria sono più pessimistiche rispetto a quelle delle imprese di confezione, e che all'interno dei due comparti sono le imprese di dimensioni molto piccole ad avere più difficoltà nel fare previsioni e a prevedere più frequentemente una flessione del fatturato. Le previsioni a medio termine delle imprese finali del distretto confermano quindi le tendenze rilevate negli ultimi anni, che hanno visto le imprese di confezione e di dimensioni non piccolissime tra le più dinamiche del distretto. L'aspetto che invece si differenzia riguarda la previsione di prevalente stabilità del fatturato delle imprese di fascia medio-alta, che negli anni più recenti sono state, assieme a quelle di fascia alta, il principale traino della crescita del fatturato del distretto. La presenza di imprese che formulano previsioni diverse, pur appartenendo alla stessa fascia di mercato, consente tuttavia di

sottolineare come i fattori competitivi possano essere differenti da impresa a impresa e non vi sia una sola strategia in grado di assicurare il successo sul mercato. Ciò viene confermato anche dalle previsioni dei diversi tipi d'impresa (descritti nel capitolo 3). All'interno di ogni tipo (FIG. 4.3) vi sono aziende che, per gli anni 2009-2011, formulano previsioni diverse. Si può tuttavia sottolineare che mentre le imprese con marchi e griffe a elevata visibilità (tipo A) e che producono su licenza (tipo B) prevedono prevalentemente una stabilità del fatturato, le imprese appartenenti agli altri tipi (mediamente più piccole e composte da numerose imprese di maglieria) formulano previsioni più differenziate, con una maggiore quota di imprese che prevedono un calo del fatturato o che non sanno fare previsioni.

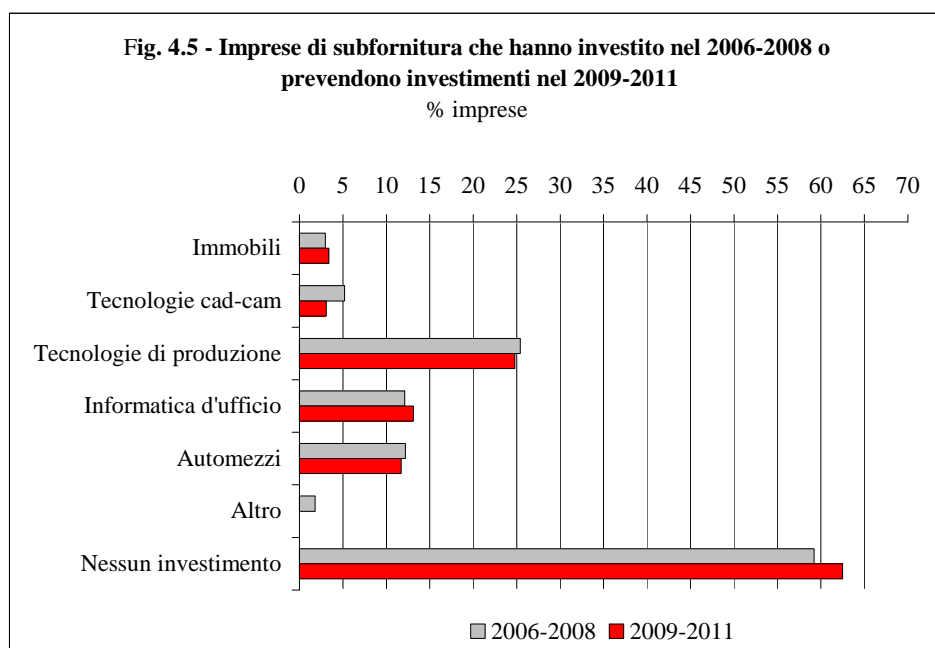


Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Lo scenario di incertezza che caratterizza l'evoluzione dell'attuale crisi internazionale determina nelle imprese del distretto una diminuzione della propensione ad investire. Le imprese finali che prevedono investimenti, nel periodo 2009-2011, sono poco meno della metà, rispetto al settanta per cento del triennio precedente (FIG. 4.4).



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

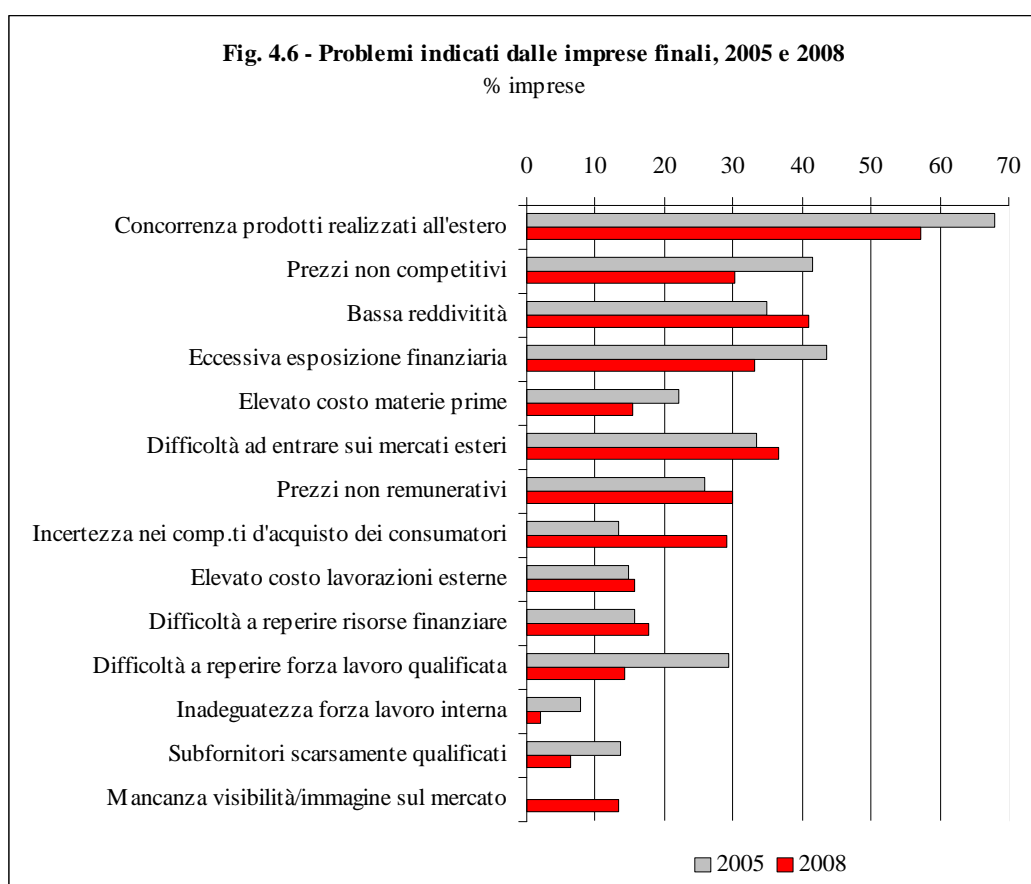


Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Di questa incertezza risentono ancor più le imprese di subfornitura (FIG. 4.5) che nella grande maggioranza dei casi non sono in grado di prevedere l'andamento del fatturato e dell'occupazione, non solo per il triennio 2009-2011, ma nemmeno per l'anno 2009. Sul fronte,

tuttavia, degli investimenti le imprese di subfornitura che prevedono di farne rimangono, anche nel prossimo triennio, un terzo del totale, a conferma della presenza di un nucleo di imprese, composto soprattutto da tessiture e ricamifici, che continua ad investire in innovazione tecnologica.

I problemi indicati dalle *imprese finali* confermano, sebbene con alcune differenze, il quadro delineato in occasione della rilevazione precedente (FIG. 4.6).

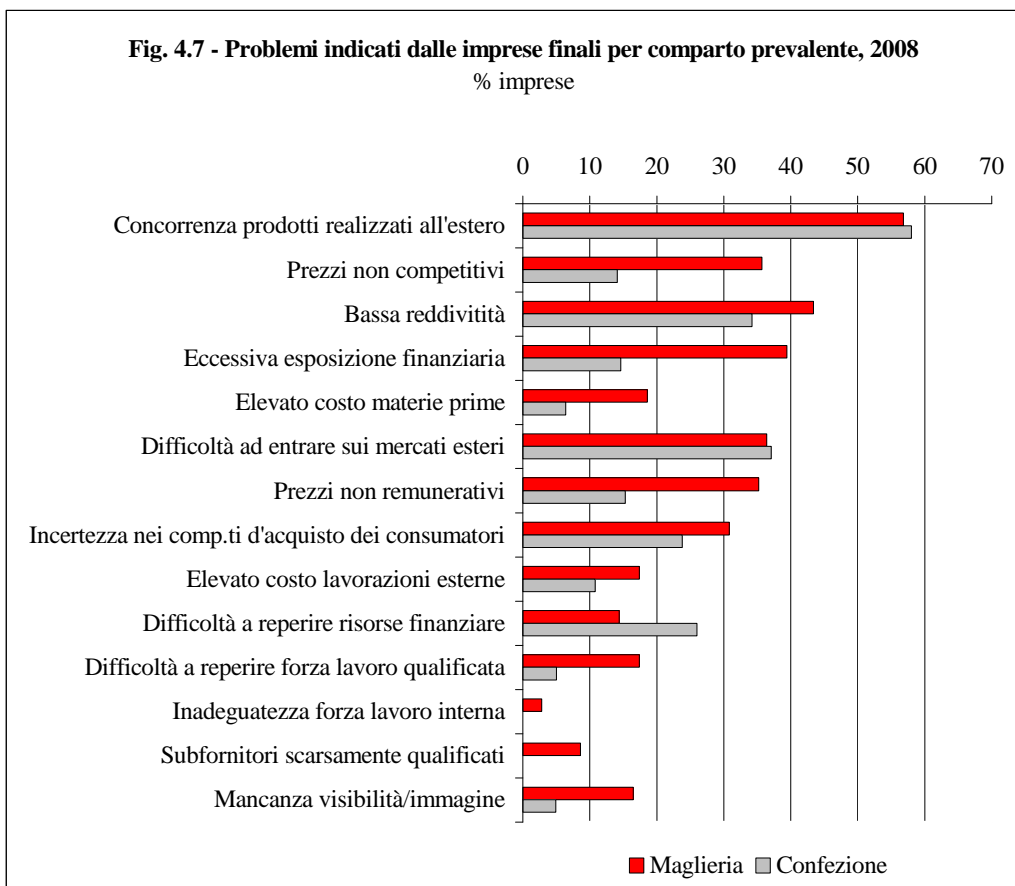


Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Il problema principale è rappresentato dalla concorrenza dei prodotti realizzati all'estero. Questo aspetto è sottolineato da aziende posizionate su diverse fasce di mercato e anche da imprese che operano sulla fascia alta e medio-alta. Il problema nasce dalla facilità con la quale la produzione realizzata all'estero viene contraffatta e venduta come se fosse prodotta in Italia. Per un distretto come Carpi, specializzato in serie corte di produzione e che produce

prevalentemente in Italia, la mancanza di una etichettatura obbligatoria sulla provenienza geografica dei prodotti costituisce un problema molto sentito.

Rispetto al periodo precedente, sono più numerose le imprese che indicano difficoltà nell'entrare in nuovi mercati esteri e che avvertono una maggiore incertezza nel prevedere i comportamenti d'acquisto dei consumatori. Questi problemi sono segnalati da imprese diverse in termini di posizionamento di mercato, mentre un altro nucleo di aziende, più omogeneo al proprio interno, segnala un aggravarsi della posizione competitiva a causa dei prezzi poco remunerativi e della conseguente bassa redditività. Questo secondo gruppo di imprese è costituito prevalentemente da imprese di maglieria (FIG. 4.7) che lavorano per i canali distributivi dell'ingrosso, grande distribuzione o per altri produttori, e che, più delle altre, risentono di una compressione dei prezzi di vendita determinata dall'elevato potere contrattuale dei clienti. Alcune segnalano, per la prima volta, il problema della mancanza di immagine e visibilità sul mercato della propria impresa.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

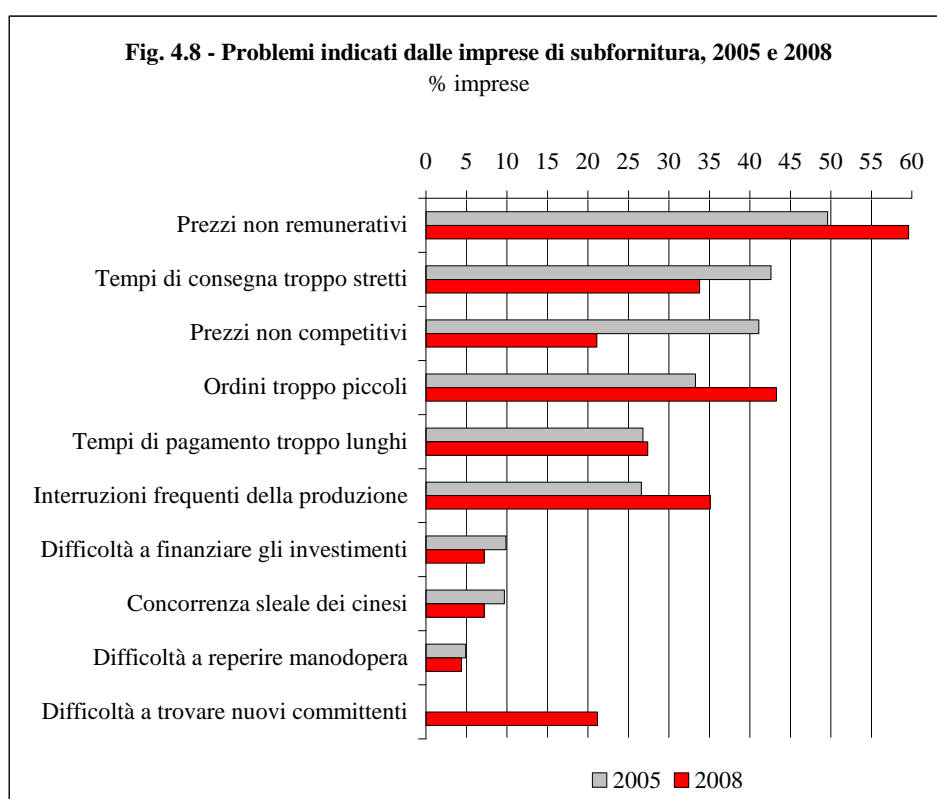
Osservando i diversi tipi d'impresa (TAV. 4.1), si ha conferma che i problemi della concorrenza dei prodotti realizzati all'estero e della difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri sono sentiti da un'ampia varietà di imprese, anche da quelle con marchi e griffe a elevata visibilità (tipo A) o che producono su licenza (tipo B). I problemi, invece, dei prezzi non remunerativi e della bassa redditività aziendale riguardano le imprese che hanno un rapporto più debole con il mercato finale di sbocco, vendendo i prodotti con il marchio del cliente (tipo D) o producendo soltanto su modello del cliente (tipo E). La mancanza di un proprio marchio e l'operare con canali distributivi come l'ingrosso, la grande distribuzione, o per altri produttori, rende queste imprese più esposte alla concorrenza di prezzo. Le imprese che producono con marchio proprio e su campionario proprio (tipo C), le più numerose nel distretto, risentono della concorrenza dei prodotti realizzati all'estero in misura più elevata delle altre, data la minore visibilità e forza attrattiva dei loro marchi. Essendo poi imprese di piccole dimensioni, avvertono maggiormente il problema dell'elevata esposizione finanziaria, che riguarda, in modo più accentuato, le imprese che lavorano direttamente per il dettaglio, a causa dell'allungamento dei tempi di pagamento.

Tav. 4.1 – Principali problemi segnalati dalle imprese finali per tipo d'impresa, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	1° problema	2° problema	3° problema
A. Imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità	Concorrenza prodotti realizzati all'estero	Difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri	Elevato costo materie prime
B. Imprese che producono su licenza di griffe o imprese esterne al distretto	Difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri	Difficoltà a reperire forza lavoro qualificata	Concorrenza prodotti realizzati all'estero
C. Imprese che producono con marchio proprio e su campionario proprio	Concorrenza prodotti realizzati all'estero	Elevata esposizione finanziaria	Difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri
D. Imprese che producono prevalentemente con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio	Concorrenza prodotti realizzati all'estero	Bassa redditività	Difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri
E. Imprese che producono solo con marchio del cliente e solo su modello del cliente	Prezzi non remunerativi	Elevato costo delle lavorazioni esterne	Difficoltà a trovare nuovi clienti
Totale imprese	Concorrenza prodotti realizzati all'estero	Bassa redditività	Difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

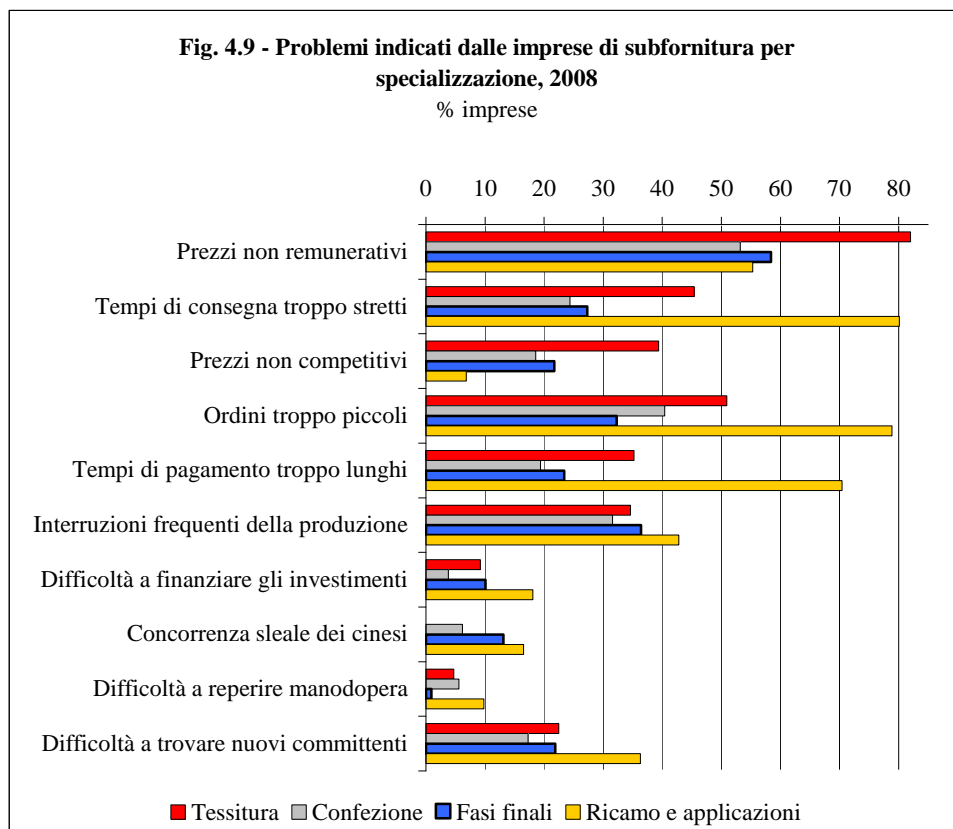
I problemi indicati dalle *imprese di subfornitura* (FIG. 4.8) confermano anch'essi il quadro di riferimento degli ultimi anni, con una ulteriore accentuazione di alcuni aspetti. In particolare, i problemi che si aggravano ulteriormente riguardano: i prezzi non remunerativi ai quali le imprese conto terzi sono costrette a lavorare; la dimensione degli ordini troppo piccola, che ha una diretta attinenza con il problema dei prezzi delle lavorazioni; e le interruzioni frequenti della produzione, determinate in parte dalla stagionalità delle produzioni ma anche dalla elevata frammentazione degli ordini su un'ampia varietà di modelli realizzati in serie molto corte (le serie che più facilmente vengono affidate alla subfornitura locale).



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

La politica di contenimento dei costi di produzione praticata dalle imprese committenti - favorita dalla concorrenza di produttori esteri sulle serie di produzione più lunghe e dalla concorrenza locale di subfornitori cinesi sulle serie corte - ha determinato una diminuzione reale dei prezzi delle lavorazioni, che ha penalizzato le imprese di subfornitura locali che operano in

modo regolare. Alla elevata concorrenza sul prezzo delle lavorazioni ha corrisposto, in questi anni, una continua riduzione della dimensione degli ordini, con un conseguente aggravamento dei livelli di redditività delle imprese di subfornitura. Anche lo sforzo di una parte di esse di offrire una gamma di lavorazioni più ampia e maggiori servizi aggiuntivi, non sembra aver sempre consentito un adeguato recupero di redditività.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Il problema della scarsa remuneratività dei prezzi è sentito dalle imprese di tutte le specializzazioni, ma in particolar modo da quelle di tessitura che sono strettamente legate al comparto della maglieria. Come si è detto, le imprese finali di maglieria del distretto sono quelle che hanno avuto più difficoltà negli ultimi anni, rispetto a quelle di confezione, e che, a loro volta, in relazione al posizionamento di mercato e ai canali distributivi utilizzati, hanno risentito di una maggiore concorrenza sui prezzi. Le tessiture di maglieria, che insieme alle imprese di

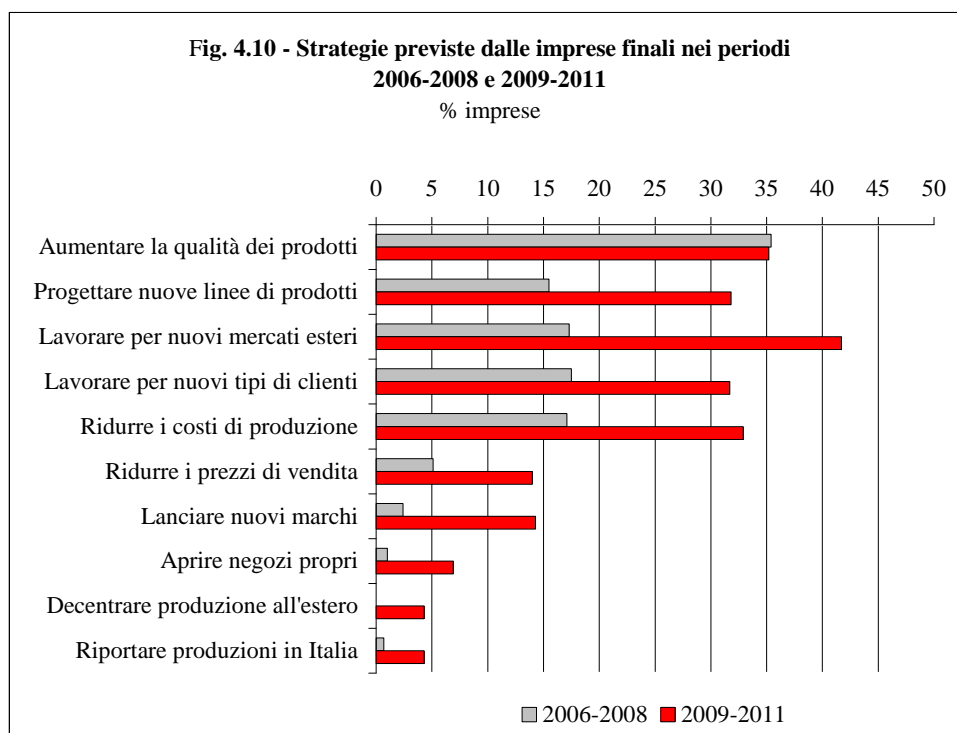
ricamo sono caratterizzate da consistenti investimenti tecnologici, risentono più delle altre della compressione dei prezzi delle lavorazioni e, pur lavorando anche per committenti esterni al distretto, sono tuttora molto dipendenti da clienti locali. Il problema dei prezzi poco remunerativi è, inoltre, sentito sia dai subfornitori che lavorano prevalentemente per griffe e grandi marchi industriali sia da quelli che lavorano altri prodotti.

Un altro problema, per la prima volta indicato dalle imprese di subfornitura, riguarda la difficoltà a trovare nuovi committenti, sia all'interno del distretto sia in altri territori. In questa fase di crisi occorre infatti molta prudenza nello scegliere nuovi clienti e l'elevata concorrenza tra subfornitori nazionali rende più difficile ampliare il parco clienti, anche se negli ultimi anni alcune imprese hanno cercato di farlo.

4.2 Gli orientamenti strategici delle imprese del distretto

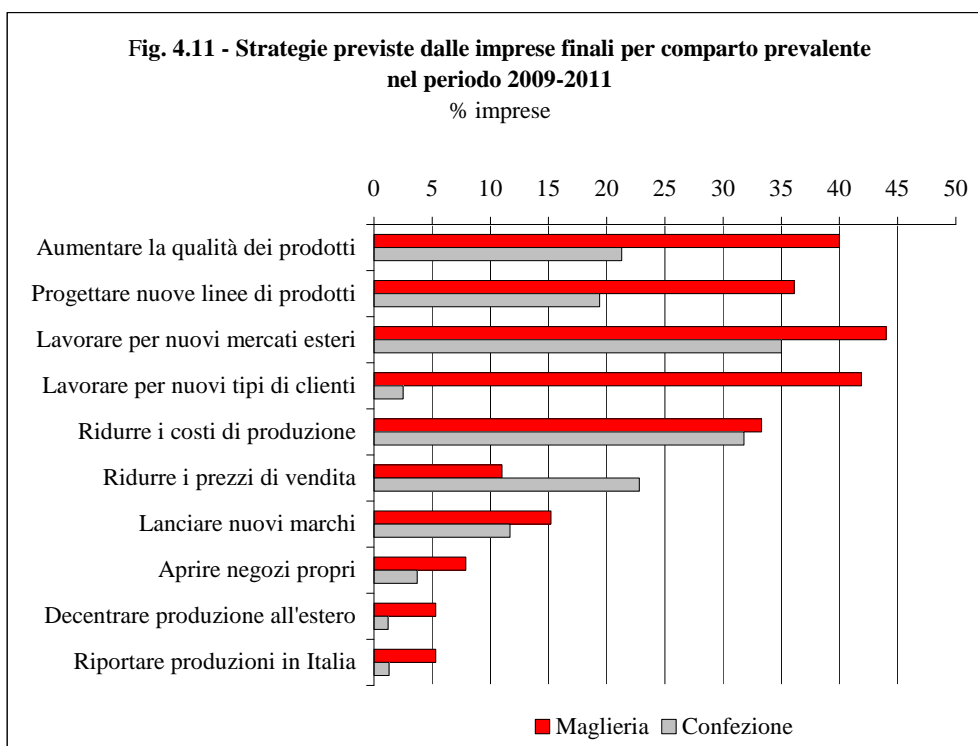
Le strategie previste dalle *imprese finali* del distretto, per il periodo 2009-2011, mostrano un deciso orientamento verso la ricerca di nuovi mercati esteri di sbocco. Le imprese individuano nei mercati internazionali le possibilità di espansione, nella consapevolezza che per prodotti di qualità e *made in Italy* vi siano opportunità interessanti, che non riguardano soltanto, come è ovvio, le griffe del lusso, ma anche prodotti di fascia medio-alta in grado di trasmettere la creatività e il gusto italiano.

Le imprese finali che nei prossimi anni (FIG. 4.10) si propongono di aumentare la qualità dei prodotti sono numerose, così come quelle che prevedono di progettare nuove linee di prodotti, investendo maggiormente nella ricerca stilistica e di prodotto. Sempre numerose sono le imprese che intendono lavorare per nuovi tipi di clienti e, in particolare, per canali distributivi diversi da quelli finora utilizzati, alle quali si associano nuclei più piccoli di imprese che prevedono di lanciare sul mercato nuovi marchi e aprire negozi monomarca propri o in franchising.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Anche le imprese che intendono ridurre i costi di produzione sono più numerose rispetto al passato, pur essendo stati significativi i risparmi di costo ottenuti negli ultimi anni. Questo obiettivo, solo in pochi casi verrà perseguito attraverso una ulteriore delocalizzazione di produzioni in paesi esteri a basso costo, in quanto le serie di produzione realizzate dalle imprese del distretto sono prevalentemente piccole serie di produzione, affidate a subfornitori locali e nazionali. Una percentuale simile di imprese prevede, invece, di riportare in Italia produzioni prima delocalizzate all'estero. E' da segnalare, infine, un nucleo di imprese finali che prevede di abbassare i prezzi di vendita.



Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

L'analisi delle strategie previste dalle imprese finali, in relazione al comparto di appartenenza (maglieria o confezione su tessuto) e alla dimensione aziendale, mostra che nella maglieria sono più numerose le imprese finali che intendono aumentare la qualità dei prodotti, progettare nuove linee di prodotti e, soprattutto, lavorare per nuovi tipi clienti (FIG. 4.11). Questo risultato può essere facilmente messo in relazione al posizionamento di mercato delle imprese di maglieria, più spostato sulla fascia media e orientato ai canali distributivi

dell'ingrosso e della grande distribuzione, mentre le imprese di confezione sono posizionate maggiormente sulla fascia alta e medio-alta e orientate al canale del dettaglio. Alcune differenze di strategia emergono anche in relazione alla dimensione delle imprese. In particolare, le imprese finali più strutturate risultano più orientate a perseguire una strategia di crescita sui mercati internazionali e, data la scala dimensionale, ad aprire negozi monomarca propri o in franchising.

L'aspetto significativo è che i principali obiettivi, indicati dalle imprese finali per i prossimi anni, rappresentati da: lavorare per nuovi mercati esteri; aumentare la qualità dei prodotti; ridurre i costi di produzione e progettare nuove linee di prodotto, sono condivisi dalla maggior parte dei tipi d'impresa (TAV. 4.2).

Tav. 4.2 – Principali strategie indicate dalle imprese finali per tipo d'impresa, 2009-2011
Valori riferiti all'universo delle imprese

	1° obiettivo	2° obiettivo	3° obiettivo	4° obiettivo
A. Imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità	Aumentare la qualità dei prodotti	Lavorare per nuovi mercati esteri	Ridurre di costi di produzione	Introdurre cambiamenti organizzativi
B. Imprese che producono su licenza di griffe o imprese esterne al distretto	Aumentare la qualità dei prodotti	Lavorare per nuovi mercati esteri	Ridurre di costi di produzione	Lanciare nuovi marchi
C. Imprese che producono con marchio proprio e su campionario proprio	Lavorare per nuovi mercati esteri	Ridurre di costi di produzione	Progettare nuove linee di prodotto	Aumentare la qualità dei prodotti
D. Imprese che producono prevalentemente con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio	Lavorare per nuovi mercati esteri	Aumentare la qualità dei prodotti	Lavorare per nuovi tipi di clienti	Progettare nuove linee di prodotto
E. Imprese che producono solo con marchio del cliente e solo su modello del cliente	Lavorare per nuovi tipi di clienti	Ridurre di costi di produzione		
Totale imprese	Lavorare per nuovi mercati esteri	Aumentare la qualità dei prodotti	Ridurre i costi di produzione	Progettare nuove linee di prodotto

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

In particolare, la crescita sui mercati internazionali, l'aumento della qualità dei prodotti e la riduzione dei costi di produzione sono obiettivi principali per quattro tipi d'impresa su cinque. Alcune differenze riguardano, invece, le imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità (tipo A), caratterizzate da dimensioni aziendali superiori alla media, che prevedono

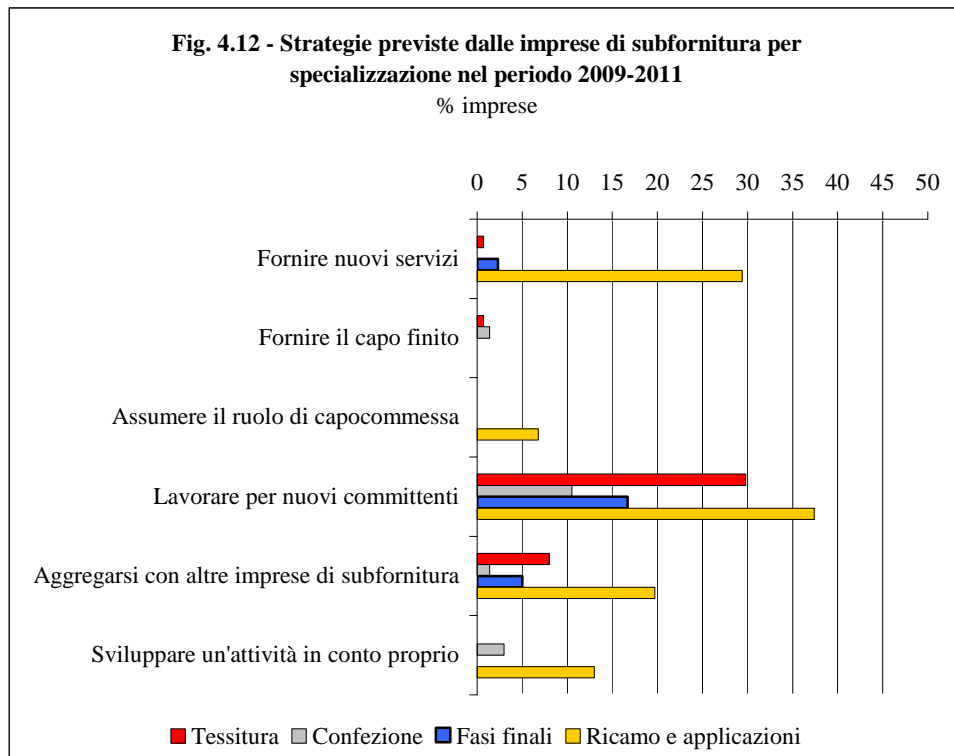
anche di introdurre cambiamenti organizzativi, mentre le imprese che lavorano su licenza di griffe esterne al distretto (tipo B) perseguono anche l'obiettivo di lanciare nuovi marchi. Nel caso delle imprese che vendono con marchio del cliente (tipo D) e di quelle che producono solo su modello del cliente (tipo E) è più presente una strategia orientata a lavorare per nuovi tipi di clienti, e cioè per clienti diversi da quelli abituali. Le imprese che lavorano per grossisti, pensano alla grande distribuzione o a catene distributive intermedie; quelle che lavorano per altri produttori pensano a catene distributive.

Il quadro che si ricava dall'analisi delle strategie previste dalle *imprese finali*, per i prossimi anni, è caratterizzato, come si è detto, da un forte impegno nella ricerca di nuovi sbocchi commerciali sui mercati internazionali e nel consistente investimento sul prodotto, in termini di ricerca stilistica e miglioramento qualitativo. A questo si aggiunge un orientamento volto a migliorare, e ridefinire, le strategie distributive e di comunicazione. Da parte delle imprese di maggiori dimensioni, questo corrisponde anche all'investimento in aperture di negozi propri o in franchising, mentre per le altre imprese, la ricerca di un rapporto più diretto con il mercato finale di sbocco può significare il superamento dell'intermediazione del grossista o, nel caso delle imprese che operano direttamente per il dettaglio, l'investimento nella promozione del proprio marchio. L'orientamento verso i mercati esteri determina tuttavia l'esigenza di agire su una scala più ampia, investendo maggiormente nella partecipazione a fiere internazionali di settore e nella ricerca di adeguati partner commerciali nei paesi esteri di espansione. La ricerca del partner commerciale estero rappresenta un aspetto molto importante e particolarmente critico nel determinare le possibilità di successo sui nuovi mercati di sbocco.

Il profilo che emerge dalle dichiarazioni delle imprese finali, pur all'interno di uno scenario internazionale molto incerto, risulta caratterizzato da una buona propensione ad investire lungo le direttrici prima descritte. Le strategie indicate dalle imprese finali testimoniano chiaramente come le aree di investimento principale saranno quella commerciale e della ricerca sul prodotto. Un aspetto tuttavia che preme sottolineare riguarda l'obiettivo della riduzione dei costi di produzione che, data la compressione dei margini delle imprese di subfornitura locali e nazionali, ci sembra possa destare qualche preoccupazione. Sul tema dei costi sarebbe forse necessario spostare l'attenzione sull'intera filiera produttiva e commerciale, individuando gli ambiti di miglioramento dell'efficienza che non necessariamente insistono sulla produzione affidata ai subfornitori.

Le imprese di *subfornitura* (FIG. 4.12), a loro volta, esprimono un orientamento teso alla ricerca di nuovi committenti, strategia più diffusa fra le imprese di tessitura e di ricamo,

caratterizzate da maggiore intensità di capitale e mercati di sbocco più ampi della media. Interessanti sono anche le quote di imprese conto terzi che intendono offrire nuovi servizi ai cliente, aggregarsi con altre imprese di subfornitura e sviluppare un'attività in conto proprio.

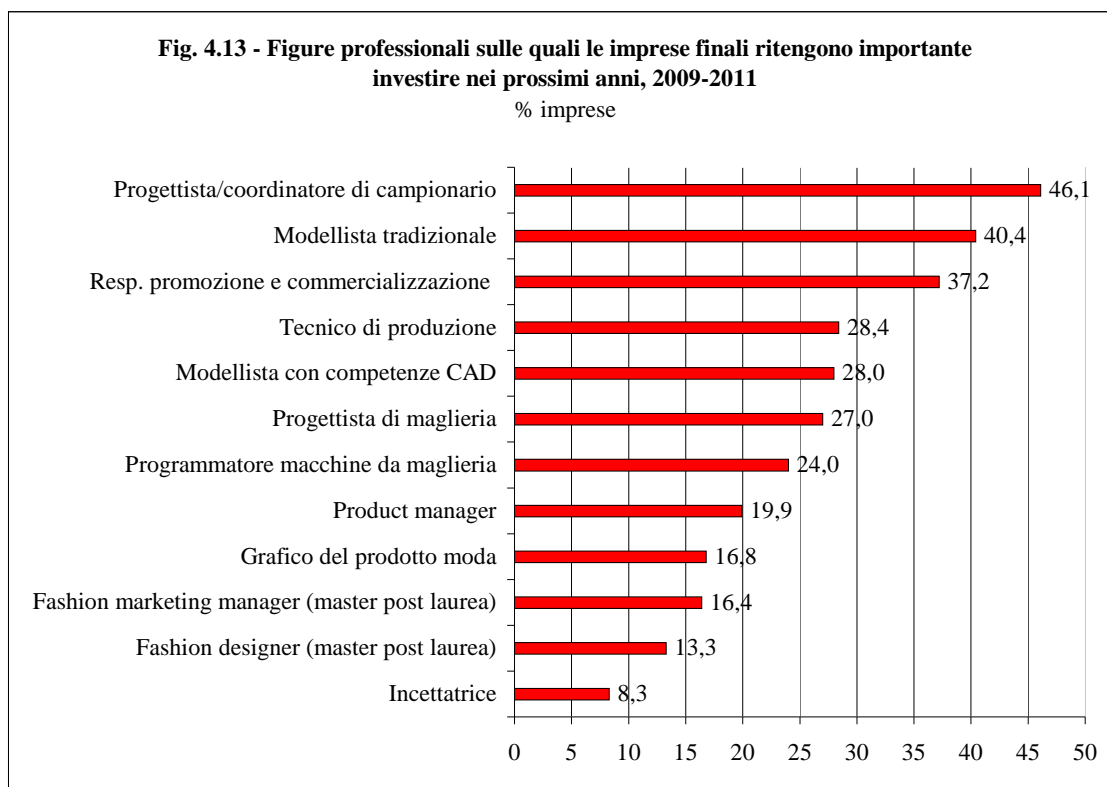


Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

4.3 Le azioni richieste

Le iniziative richieste dalle imprese a sostegno della competitività e dell'innovazione del sistema produttivo locale sono strettamente legate alle strategie che gli imprenditori hanno dichiarato di voler perseguire nei prossimi anni. Le azioni ritenute importanti e le figure professionali sulle quali investire riguardano prevalentemente l'area del prodotto e della promozione delle imprese sui mercati internazionali.

Le figure professionali (FIG. 4.13 e 4.14) maggiormente richieste sono quelle più critiche nell'attività di progettazione delle collezioni, il progettista/coordinatore di campionario e la modellista, entrambe caratterizzate dal possesso di una solida base di competenze tecniche e di creatività. Seguite dalla figura del responsabile della promozione e commercializzazione del prodotto e da alcune figure di produzione, come il tecnico di produzione e il programmatore di macchine per maglieria.



Fonte: R&I srl – Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

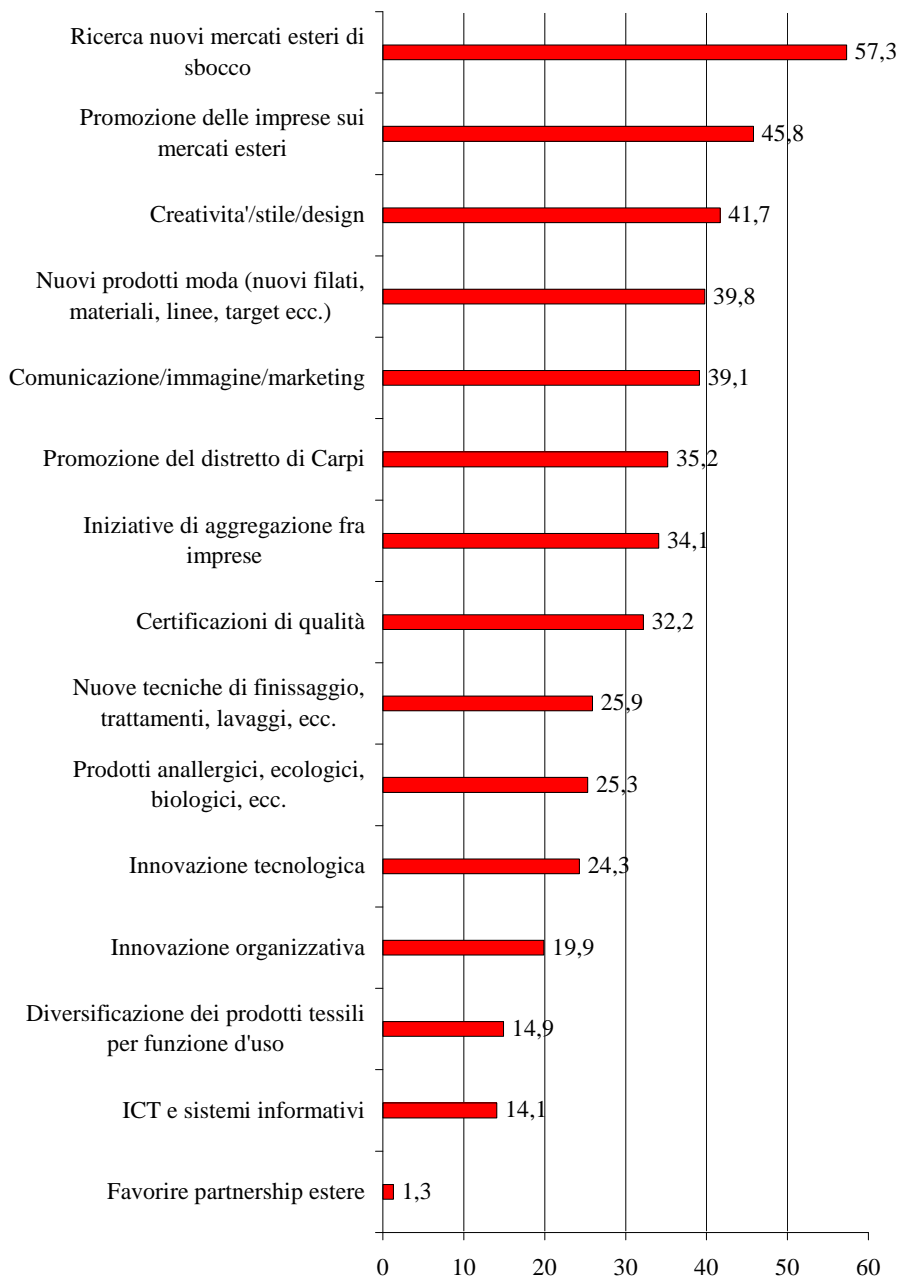


Fonte: R&I srl – Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Fra le iniziative a sostegno delle piccole e medie imprese (FIG. 4.15 e 4.16), le più richieste riguardano la ricerca di nuovi mercati di sbocco e la promozione delle imprese sui mercati esteri, a cui si associano azioni innovative a supporto della creatività/stile/design, della ricerca su nuovi prodotti moda e della comunicazione/immagine/marketing. E' interessante rilevare che un numero consistente di piccole imprese considera utili iniziative di aggregazione fra imprese e individua nella promozione del distretto uno strumento di promozione della propria impresa. Il senso di appartenenza al distretto è infatti più sentito dalle aziende di piccole dimensioni e da quelle di maglieria, legate alla tradizionale specializzazione locale, ma i vantaggi dell'essere localizzati nel distretto di Carpi sono indicati da un numero molto più elevato di imprese, comprese quelle di maggiori dimensioni. Tra i principali vantaggi vi sono la presenza di una filiera produttiva completa specializzata nelle serie corte di produzione e la disponibilità di forza lavoro qualificata.

Fig. 4.15 - Ambiti sui quali le imprese finali richiedono interventi di sostegno nei prossimi anni, 2009-2011

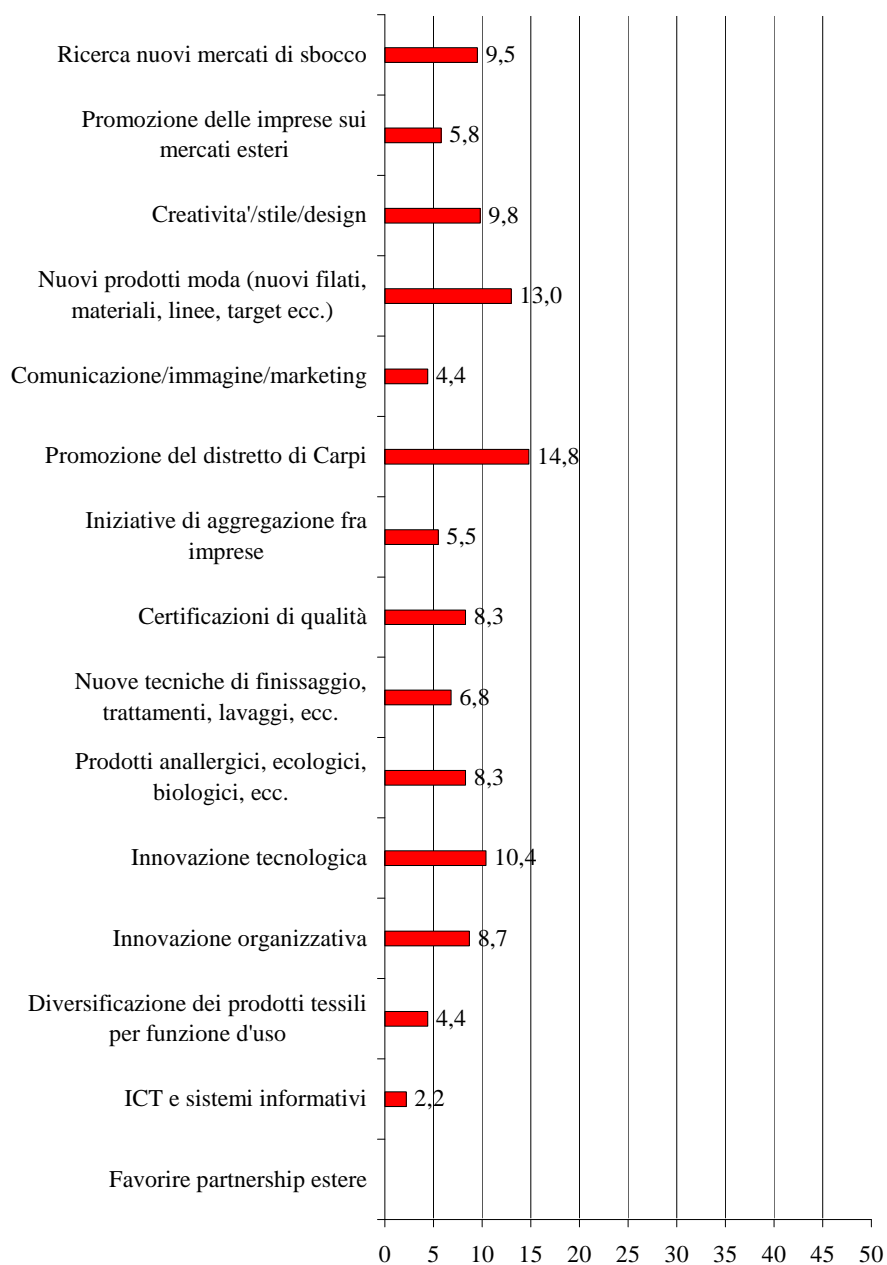
% imprese



Fonte: R&I srl – Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Fig. 4.16 - Ambiti sui quali le imprese di subfornitura richiedono interventi di sostegno nei prossimi anni, 2009-2011

% imprese



Fonte: R&I srl – Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

5. Considerazioni finali

5.1 Il nuovo profilo del sistema produttivo locale

Il distretto di Carpi rappresenta un esempio interessante della capacità di trasformazione di un sistema produttivo di piccole e medie imprese, da lungo tempo sottoposte a una forte pressione competitiva interna e internazionale.

Il cambiamento riguarda numerosi aspetti: la gamma e la qualità dei prodotti offerti, i canali distributivi utilizzati, i mercati di sbocco, le politiche di promozione, i mercati di approvvigionamento, i tipi di impresa presenti nel distretto, ecc..

Negli anni duemila si assiste a una accelerazione del processo di riposizionamento intrapreso dalle imprese (TAV. 5.1), che ha consentito al distretto di raggiungere risultati positivi e inaspettati. Negli anni 2005-2008, il fatturato del distretto ritorna a crescere, dopo un lunghissimo periodo di costante diminuzione, durato un quindicennio, risalendo, a prezzi costanti, al valore che aveva prima della crisi del 1993.

Una performance così brillante, e migliore rispetto all'industria nazionale dell'abbigliamento, vede come protagoniste un nucleo di imprese emergenti che hanno investito nel proprio marchio riuscendo ad acquisire una visibilità sul mercato che non ha mai caratterizzato le imprese di questo distretto. Le ragioni del ritorno a una crescita risiedono quindi nella capacità di una parte delle imprese di innovarsi completamente, realizzando consistenti investimenti nella ricerca sul prodotto, nel marchio e nelle reti distributive.

Le nuove protagoniste sono imprese di medie e piccole dimensioni che operano sulla fascia medio-alta del mercato, alcune sulla fascia alta e sulla fascia media, e che hanno saputo inserirsi in segmenti particolarmente dinamici del mercato affermando nuovi marchi. La maggior parte di queste imprese, salvo alcuni casi, non appartiene all'industria del lusso, pur posizionandosi su segmenti qualificati del mercato.

Oltre a questo nucleo di imprese, vi sono numerose altre aziende nel distretto, di dimensioni più piccole, che hanno seguito un percorso simile, qualificando il prodotto, superando l'intermediazione del grossista, lavorando maggiormente per i mercati esteri, ma che, date le risorse finanziarie disponibili, non sono in grado di raggiungere la visibilità conquistata dalle altre. Nel distretto convivono quindi imprese tra loro diverse, in termini di posizionamento di mercato e dimensioni, che rappresentano un potenziale interessante per lo sviluppo futuro del distretto. Imprese gestite da una nuova generazione di imprenditori che hanno puntato sulla

creatività e la qualità del prodotto e che hanno saputo affermare il proprio marchio in alcuni mercati di nicchia. Queste imprese sono le più numerose e raccolgono la maggior parte degli addetti del settore, anche se il loro contributo al fatturato del distretto, essendo imprese molto piccole, è inferiore a quello sviluppato dal nucleo di imprese con marchi e griffe a elevata visibilità (TAV. 5.2).

Rispetto al passato, il distretto di Carpi si configura oggi come un sistema produttivo meno omogeneo e più diversificato al proprio interno, caratterizzato da una maggiore varietà di tipi d'impresa, da un'offerta di prodotti più ampia e differenziata e da una molteplicità di mercati di approvvigionamento.

Se è vero che la maggior parte della produzione del distretto (il 74,2% del fatturato) è realizzata completamente in Italia, e quindi si connota per essere realmente *made in Italy*, la tendenza alla crescita delle delocalizzazioni in paesi esteri a basso costo, per le produzioni di serie più lunga, ha visto come protagoniste una parte delle imprese locali. Le strategie produttive si differenziano in relazione alle serie di produzione, al tipo di prodotto e al tipo di lavorazione, ma la produzione prevalente del distretto, composta da piccole serie di prodotti molto differenziati, costituisce la ragione principale per cui la produzione viene realizzata prevalentemente in Italia.

Il distretto di Carpi è un sistema produttivo aperto (TAVV. 5.3 e 5.4). La produzione è affidata solo in parte a subfornitori locali e in parte è decentrata a subfornitori di altre aree della regione, di altre regioni italiane e di paesi esteri a basso costo. La varietà dei mercati di approvvigionamento comporta che la crescita della produzione possa generare posti di lavoro in territori esterni al distretto, beneficiando solo limitatamente la subfornitura locale.

Anche all'interno della subfornitura locale sono avvenuti cambiamenti significativi. Queste imprese, sottoposte da lungo tempo alla concorrenza dei paesi esteri a basso costo sulle serie di produzione più lunghe, si sono specializzate sulle serie corte. Nelle fasi di lavorazione a maggiore contenuto di lavoro, come la cucitura dei capi, la scarsità di forza lavoro locale e la mancanza di ricambio generazionale hanno favorito l'insediamento di laboratori di subfornitura gestiti da imprenditori stranieri, prevalentemente di etnia cinese, sia all'interno del distretto sia in aree limitrofe. Nella fase di cucitura dei capi le imprese cinesi hanno sostituito quasi completamente la subfornitura emiliana.

La subfornitura del distretto vede quindi la presenza di nuovi protagonisti in grado di esercitare una forte pressione competitiva anche sulle serie di produzione più corte, favorita dal ricorso a forme di lavoro irregolare. La crescita del lavoro sommerso, nel distretto e nei territori

vicini, rappresenta un fenomeno che, malgrado i processi di emersione e regolarizzazione, caratterizza in particolare gli anni duemila, rendendo difficile una misurazione corretta dell'occupazione del sistema produttivo locale.

Ai risultati positivi che il distretto ha ottenuto sui mercati di sbocco, non ha corrisposto, in questi ultimi anni, una crescita dell'occupazione manifatturiera, o almeno dell'occupazione regolare, per le ragioni prima esposte, rappresentate sia dall'incremento dei processi di delocalizzazione produttiva, sia dalla diffusione del lavoro sommerso a livello locale. La ricerca di una sempre maggiore flessibilità produttiva e di un maggiore contenimento dei costi di produzione ha determinato un generale peggioramento delle condizioni di lavoro nelle imprese di subfornitura locali. Anche per questa ragione le differenze interne al distretto si sono acuite ulteriormente. Il successo di una parte delle imprese non si è tradotto automaticamente in benefici per l'intero sistema produttivo locale e questo ha contribuito a diminuire il livello di coesione interna.

Tav. 5.1 – Il distretto di Carpi: specializzazione e posizionamento, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Fatturato %		Fatturato %
Prodotti realizzati	100,0	Fascia di mercato	100,0
- Maglieria esterna	44,8	- Alta	16,0
- Confezione su tessuto	49,9	- Medio-alta	50,1
- Intimo	4,9	- Media	32,7
- Altro (accessori)	0,4	- Medio-bassa	1,0
		- Bassa	0,3
Consumatore	100,0	Marchi utilizzati	100,0
- Donna	79,1	- Marchi propri	74,3
- Uomo	12,0	- Altri marchi	25,7
- Bambino	7,9		
- Unisex	1,0		
Mercati di sbocco	100,0	Canali distributivi	100,0
- Italia	70,7	- Dettaglio	54,8
- Estero	29,3	- Negozi propri o in franchising	5,1
		- Grande distribuzione	9,2
		- Ingrosso	23,1
		- Altri produttori	4,8
		- Altro	3,0

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 5.2 – Il distretto di Carpi: tipi di impresa, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese		Addetti		Fatturato	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Imprese finali						
- Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità	14	4,5	1.008	26,9	696	52,0
- Marchi su licenza di griffe esterne al distretto	5	1,6	171	4,6	65	4,9
- Marchi propri e campionario proprio	154	49,0	1.411	37,6	336	25,1
- Marchi del cliente e campionario proprio	104	33,1	912	24,3	186	13,9
- Marchi del cliente e modello del cliente	37	11,8	248	6,6	54	4,1
Totale	314	100,0	3.750	100,0	1.338	100,0
Imprese di subfornitura						
- Tessitura	158	17,6	640	17,1	37	21,8
- Taglio/Confezione	414	46,2	1.120	30,0	41	24,1
- Stiro/controllo/imbusto	211	23,5	983	26,3	32	18,8
- Ricamo e applicazioni	69	7,7	772	20,7	49	28,8
- Altre fasi	45	5,0	219	5,9	11	6,5
Totale	896	100,0	3.734*	100,0	170	100,0

* escludono l'occupazione sommersa in imprese di subfornitura straniere localizzate nel distretto che si stima sia di circa 800 addetti
Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 5.3 – Il distretto di Carpi: aree geografiche di decentramento della produzione, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese		Costo del decentramento produttivo	
	%		%	
Aree di decentramento produttivo	100,0	Aree di decentramento produttivo	100,0	
- Solo Italia	85,7	- Distretto	34,7	
- Italia e paesi esteri	10,9	- Altre aree della regione	19,4	
- Solo paesi esteri	3,4	- Altre regioni italiane	21,1	
		- Paesi esteri	24,8	

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 5.4 – Il distretto di Carpi: un sistema produttivo aperto, 2008
Valori riferiti all'universo delle imprese

	Addetti	
	val. ass.	%
Addetti nel distretto	7.459	52,6
di cui:		
- nelle imprese finali	3.725	
- nelle imprese di subfornitura	3.734*	
Addetti fuori distretto in Italia	3.463	24,4
di cui:		
- in unità locali di imprese finali del distretto	342	
- in laboratori di subfornitura che lavorano per il distretto	3.121	
Addetti in paesi esteri	3.272	23,0
di cui:		
- in commerciali di imprese finali del distretto	120	
- in stabilimenti produttivi di imprese finali del distretto	(2.290)**	
- in laboratori di subfornitura e negli stabilimenti che lavorano per il distretto - occupati equivalenti	3.152***	
Totale sistema produttivo	14.194	100,0
di cui.		
- addetti in produzione	10.007	70,5

* escludono l'occupazione sommersa in imprese di subfornitura straniere localizzate nel distretto che si stima sia di circa 800 addetti

**non tutti gli addetti degli stabilimenti esteri lavorano per il distretto di Carpi.

***la stima degli addetti esteri è stata realizzata considerando il costo delle lavorazioni delocalizzate all'estero dalle imprese finali (sia presso gli stabilimenti delle imprese del distretto sia presso subfornitori indipendenti). Applicando lo stesso rapporto fatturato per addetto che caratterizza le imprese di subfornitura locali che realizzano le fasi a maggiore contenuto di lavoro (come la cucitura dei capi) si è ottenuto una stima dell'occupazione equivalente. Si tratta di un dato teorico che approssima per difetto gli addetti effettivi.

Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

5.2 *Le sfide competitive*

La crescita del fatturato del distretto di Carpi è stata trainata, come è stato detto, da un nucleo molto ristretto di imprese di successo che hanno raggiunto un peso economico rilevante, pur essendo di medie e piccole dimensioni, rappresentando oltre la metà del fatturato totale. La grande maggioranza degli addetti, invece, è inserita in imprese di più piccole dimensioni che costituiscono il novanta per cento delle imprese distrettuali e che sebbene siano imprese qualificate hanno meno risorse e strumenti per affrontare le sfide dei mercati internazionali. All'interno di questa parte maggioritaria di aziende, vi sono imprese molto diverse tra loro per posizionamento di mercato, strategie perseguite e relazione, più o meno debole, con il mercato finale di sbocco.

Le politiche a sostegno della competitività e dell'innovazione del sistema produttivo locale richiedono, conseguentemente, un'articolazione che tenga conto dei diversi tipi d'impresa presenti nel distretto. La complessità del sistema produttivo locale implica la predisposizione di una varietà di interventi in grado di rispondere ai bisogni sia delle imprese più visibili e di maggiore successo, sia delle imprese di più piccole dimensioni, tra le quali le potenzialità di sviluppo possono essere molto interessanti. Queste costituiscono il vivaio all'interno del quale si formano le nuove imprese di successo dei prossimi anni.

Le indicazioni fornite dalle imprese sulle strategie perseguite e gli interventi richiesti sono molto chiare. Le imprese intendono crescere sui mercati internazionali e qualificare ulteriormente i prodotti. I principali interventi richiesti riguardano infatti il sostegno alla internazionalizzazione commerciale dell'impresa e alla ricerca sul prodotto, con un'ampia area di imprese interessate a forme di aggregazione e a introdurre certificazioni di qualità che assicurino maggiore trasparenza al consumatore finale.

La crisi internazionale metterà a dura prova le imprese distrettuali, anche se finora l'industria dell'abbigliamento ha risentito meno di altri settori della caduta della produzione. Il processo di selezione delle imprese sta infatti subendo una accelerazione e le aziende maggiormente penalizzate, ancora una volta, sono quelle di subfornitura.

Il problema, già presente prima della crisi internazionale, rappresentato da come conciliare l'esigenza di flessibilità e di contenimento dei costi di produzione con il non peggioramento delle condizioni di lavoro rischia oggi di aggravarsi. Su questo fronte si avverte l'esigenza di dare continuità non solo alle politiche di emersione del lavoro nero, ma di attivare interventi più

ampi di sostegno allo sviluppo e miglioramento competitivo di questa parte fondamentale del sistema produttivo, rappresentata dalle imprese che lavorano per conto terzi.

Il distretto di Carpi è ancora oggi un sistema produttivo orientato prevalentemente al mercato interno, mentre le imprese individuano potenzialità di crescita soprattutto sui mercati internazionali. Le prospettive future del distretto si giocano quindi sulla capacità di ampliare e diversificare i mercati esteri di sbocco. Nell'attuale contesto di recessione internazionale perseguire questo obiettivo non è facile e la sfida richiede un potenziamento delle azioni a sostegno delle imprese di minori dimensioni.