



CITTÀ DI CARPI

 Regione Emilia-Romagna



Camera di Commercio
Modena

CARPI
FASHION
SYSTEM

OSSERVATORIO DEL SETTORE TESSILE ABBIGLIAMENTO NEL DISTRETTO DI CARPI

12° RAPPORTO

Con il contributo della Regione Emilia-Romagna - Assessorato Attività produttive
Con la collaborazione della Camera di Commercio di Modena



OSSERVATORIO DEL SETTORE TESSILE ABBIGLIAMENTO NEL DISTRETTO DI CARPI

12° RAPPORTO

Aprile 2018

Con il contributo della Regione Emilia-Romagna – Assessorato Attività produttive
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
Settore Economia e Formazione Professionale
Via Santa Maria in Castello 2/b
41012 - Carpi (MO) Italia
tel. 0039/059/649357
e-mail: info@carpifashionsystem.it
website: www.carpifashionsystem.it
link osservatorio:
www.carpidiem.it/html/default/Economia_e_lavoro/Il_sistema_economico_carpigiano/Tessile_Abbigliamento/Osservatorio_sul_tessile_abbigliamento/index.html

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 8672078
e-mail: info@r-i.it
website: www.r-i.it

Gruppo di lavoro:

Coordinamento del progetto e cura delle parti 1, 2.1, 2.2, 3.1, 4.1 e 5: Daniela Bigarelli
Coordinamento rilevazione, elaborazione dati e cura delle parti 2.3, 3.2 e 4.2: Monica Baracchi
Rilevazione dati sulle imprese: Monica Baracchi e Barbara Ducati

La rilevazione dei dati sulle imprese è stata realizzata nel periodo ottobre 2017-gennaio 2018 e il rapporto di ricerca è stato chiuso ad aprile 2018.

Si ringraziano le Imprese, gli Imprenditori, le Associazioni di categoria e i Sindacati per la collaborazione prestata nella fase di realizzazione dell'indagine.

Si ringraziano la Regione Emilia-Romagna-Assessorato Attività Produttive e Formodena per il contributo dato al progetto, la Camera di Commercio di Modena per la fornitura dell'universo delle imprese, il Comune di Carpi per il sostegno al progetto e i promotori di Carpi Fashion System (CNA, LAPAM-Confartigianato, Confindustria Emilia, Comune di Carpi) per la collaborazione.

Indice

Presentazione	pag.	5
1. L'evoluzione del settore tessile abbigliamento	pag.	9
1.1 <i>Il settore a livello nazionale</i>	pag.	9
1.2 <i>Il settore in Emilia-Romagna</i>	pag.	12
2. I cambiamenti avvenuti nel settore maglieria e confezione del distretto di Carpi: i risultati della dodicesima rilevazione dell'Osservatorio	pag.	17
2.1 <i>L'evoluzione del distretto nel periodo 2014-2018</i>	pag.	17
2.2 <i>Le strategie delle imprese finali</i>	pag.	24
2.2.1 <i>Micro, piccole e medie imprese</i>	pag.	24
2.2.2 <i>Ampliamento della gamma e marchi</i>	pag.	30
2.2.3 <i>Investimento nei campionari</i>	pag.	42
2.2.4 <i>Mercati e canali distributivi</i>	pag.	49
2.2.5 <i>Produzione made in Italy e delocalizzazioni</i>	pag.	60
2.3 <i>Le strategie delle imprese di subfornitura</i>	pag.	66
2.3.1 <i>Micro e piccole imprese</i>	pag.	66
2.3.2 <i>Specializzazioni produttive</i>	pag.	70
2.3.3 <i>Gamma delle lavorazioni e servizi offerti</i>	pag.	85
2.3.3 <i>Mercati e tipi di clienti</i>	pag.	92
3. I tipi di impresa presenti nel distretto	pag.	99
3.1 <i>I tipi di impresa finale</i>	pag.	99
3.2 <i>I tipi di impresa di subfornitura</i>	pag.	112
4. Strategie future, problemi e interventi richiesti	pag.	119
4.1 <i>Le imprese finali</i>	pag.	119
4.2 <i>Le imprese di subfornitura</i>	pag.	135
5. Considerazioni finali	pag.	151
Riferimenti bibliografici	pag.	155

Presentazione

Nel presente rapporto proponiamo i risultati della dodicesima rilevazione dell'*Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi*. L'Osservatorio, promosso dal Comune di Carpi, effettua un monitoraggio periodico dei cambiamenti strutturali del sistema produttivo locale legato al comparto della maglieria e confezione.

Le indagini sono realizzate, a cadenza triennale, su un campione statisticamente rappresentativo di imprese, e attraverso la raccolta di informazioni non desumibili dalle fonti statistiche ufficiali, l'Osservatorio analizza sia le imprese che operano per il mercato finale sia le imprese di subfornitura e considera le imprese di tutte le classi dimensionali, con l'obiettivo di ottenere stime attendibili del settore a livello distrettuale.

Nel tempo, l'Osservatorio si è confermato uno strumento efficace e puntuale per l'analisi dei cambiamenti del distretto, con una valenza storica che vanta un riferimento temporale omogeneo dal primo rapporto del 1990 a quello attuale del 2018. Le indagini registrano le importanti trasformazioni avvenute nel distretto, lo sviluppo di nuove capacità di adattamento, il cambiamento nelle modalità produttive e, per le imprese di nuova generazione, le capacità creative e innovative nel realizzare i prodotti e nell'affrontare i mercati di sbocco.

Il tessile-abbigliamento è un settore molto importante per l'economia del distretto che ne costituisce la specializzazione prevalente e in Emilia-Romagna riveste un ruolo significativo, in quanto rappresenta il secondo settore manifatturiero per valore delle esportazioni e il quarto per numero di occupati. L'industria dell'abbigliamento regionale riveste una posizione di primo piano anche a livello nazionale, collocandosi al secondo posto, dopo la Lombardia, per valore delle esportazioni e al primo posto per saldo attivo della bilancia commerciale. Il settore svolge, inoltre, una funzione importante all'interno del mercato del lavoro, in quanto contribuisce, in misura significativa, al sostegno dell'occupazione femminile.

Il distretto di Carpi ha dimostrato nel tempo una capacità di rinnovamento, determinata dal riposizionamento di una parte delle imprese su fasce di mercato a maggiore valore aggiunto, attraverso consistenti investimenti nella ricerca sul prodotto, nel marchio e nelle reti distributive. Contemporaneamente, un'altra parte del sistema produttivo ha risentito fortemente della crisi dei consumi interni e delle difficoltà di ampliamento dei mercati esteri di sbocco, subendo un processo di ridimensionamento e flessione dei livelli occupazionali.

Le sfide competitive rendono necessario continuare il processo di riposizionamento e di innovazione intrapreso, attraverso il potenziamento delle politiche a sostegno del distretto. In

particolare, assumono un ruolo importante le azioni rivolte alla promozione delle imprese sui mercati esteri, al potenziamento della capacità creativa e di innovazione del prodotto, a cui si aggiungono azioni a favore della digitalizzazione delle imprese e delle aggregazioni fra imprese. Essenziale è la formazione delle risorse umane, in tutti gli stadi della filiera, sia per mantenere e riprodurre le competenze di tipo tecnico-produttivo necessarie per la competitività del sistema produttivo locale, sia per formare le nuove competenze indispensabili per affrontare l'innovazione e la competizione globale.

A queste sfide si sta rispondendo, in questi anni, con una serie di iniziative e progetti tra cui spicca il **Carpi Fashion System**, attualmente al suo settimo anno di attività che, grazie anche al contributo della Fondazione CR Carpi, opera nelle aree dell'internazionalizzazione, della formazione e dell'innovazione.

Nell'ambito del Carpi Fashion System, il Comune di Carpi ha avviato un ambizioso programma volto alla creazione di un innovativo **Polo della Creatività**, con investimento pari a 1,2 mln per la riqualificazione strutturale dell'edificio. Si tratta di un centro per l'innovazione, la formazione professionale e la documentazione sul sistema moda, in grado di interagire con la Rete ad Alta Tecnologia della Regione, creando un contesto infrastrutturale ricco di opportunità di crescita e sviluppo per le imprese della filiera e per il capitale umano, con relativi programmi e servizi di accompagnamento e sostegno per le imprese.

Anche il "Labirinto della Moda" costituirà un ulteriore luogo di conservazione, valorizzazione e restituzione alla città, ai professionisti, agli studenti, agli appassionati e stakeholders in genere di un patrimonio editoriale, bibliografico, iconografico e tecnico (campionari, archivi di stilisti, books di tendenza, punti maglia e punti tessuto) che potranno conoscere e studiare in forma nuova, digitale e integrata.

Il Torrione degli Spagnoli, di proprietà del Comune dal 2014, verrà restituito alla città dopo importanti lavori di ristrutturazione e restauro, per un valore di 6,5 mln di euro, previsti in partenza nei prossimi mesi. Questa sede prestigiosa diventerà vetrina privilegiata di promozione del sistema Carpi, ospitando anche esposizioni tematiche sulla moda e sulla produzione tessile in una storica cornice in grado di coniugare modernità e cultura materiale ed artistica cittadina.

Nell'ambito della promozione internazionale, il Comune ha individuato e messo a disposizione delle PMI una struttura fissa di circa 3.200 mq, il **Carpi Fashion System Center**, nella quale realizzare fiere settoriali (ad es. Collezione Filati e **Moda Makers** che, giunta alla sua quinta edizione, continua a crescere in modo esponenziale sia rispetto alle imprese partecipanti, che ai

visitatori italiani e stranieri, che ai modelli offerti), eventi di incoming-B2B e altre iniziative pianificate e realizzate in tempi rapidi in risposta ai fabbisogni espressi dalle imprese.

A lato del sostegno fattivo alla promozione delle PMI del territorio, il Comune da tempo promuove iniziative culturali nell'ambito del fashion system, quali ad esempio le mostre sulla moda "White" e "Red" e quelle dedicate ai celebri fotografi di moda Helmut Newton e Albert Watson con enorme successo di pubblico. Cultura come veicolo per dare visibilità al tessuto creativo e produttivo della città, con la creazione di innovative sinergie tra pubblico e privato.

Le analisi e i contenuti dell'Osservatorio forniscono una base conoscitiva - forse unica nel panorama nazionale per completezza e serie storica - certamente utile alla lettura e alla comprensione dei grandi cambiamenti che il sistema moda ha vissuto e sta vivendo. Confidiamo ancora che quest'indagine possa continuare ad essere per tutti gli attori del settore tessile-abbigliamento un importante strumento per la definizione di azioni concrete che, anche con un consistente contributo pubblico, puntino davvero alla valorizzazione del distretto.

Simone Morelli

*Vicesindaco e Assessore Centro Storico (Restauro e Conservazione, Regolamentazione),
Economia, (Industria, Artigianato, Commercio e Agricoltura), Turismo, Cultura, Patrimonio
Immobiliare, Centro Unico di promozione del Territorio, Formazione professionale,
Semplificazione burocratica*

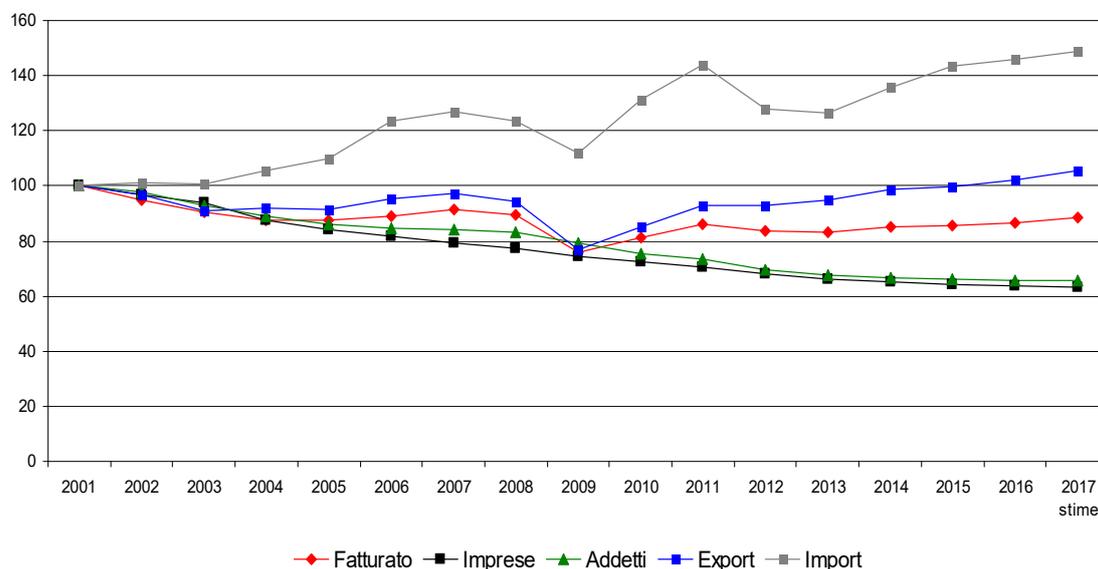
1. L'evoluzione del settore tessile abbigliamento

1.1 Il settore a livello nazionale

L'industria italiana del tessile-abbigliamento ha registrato, nel periodo 2013-2017, un andamento positivo del fatturato (+6,7%), grazie alla crescita delle esportazioni (+11,6%) (fig. 1.1). Secondo i dati di SMI¹, nel 2017 il fatturato si è attestato intorno ai 54 milioni di euro, e l'incidenza dell'export, aumentata nel corso degli ultimi anni, è stata pari al 55,7%. Il mercato interno ha subito, invece, una flessione, sebbene nel 2017 più contenuta rispetto agli anni precedenti.

La dinamica delle imprese e degli occupati ha continuato ad essere negativa (rispettivamente -4,8% e -3%), pur registrando nel 2017 segnali di miglioramento, con una limitata riduzione del numero di imprese e una tenuta dell'occupazione. Il settore tessile-abbigliamento italiano è composto, secondo i dati di SMI, da 46mila imprese e 400mila addetti.

Fig. 1.1 – Dinamica del settore tessile abbigliamento (ateco 13 e 14), Italia, 2001-2017
numeri indici 2001=100 su valori in euro a prezzi correnti



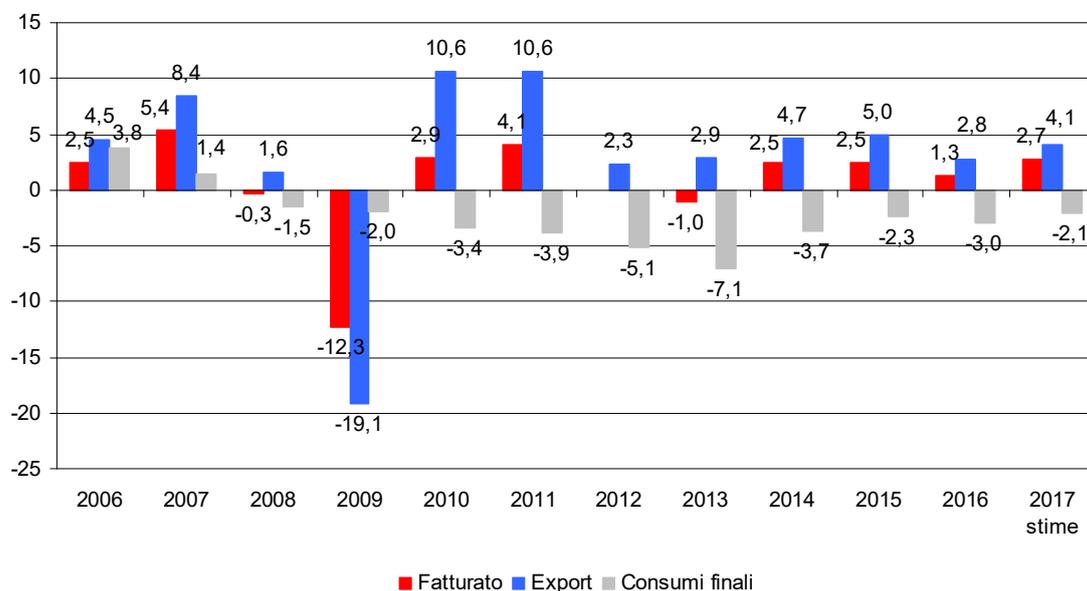
Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati SMI e Istat-Coeweb

¹ Cfr. SMI - Sistema Moda Italia – L'industria italiana del tessile-moda. Pre-consuntivi 2017 e scenario 2018 – Assemblea soci del 6 marzo 2018. Le stime di SMI si riferiscono all'insieme del settore tessile-abbigliamento italiano, comprensivo dei comparti a monte che producono filati, tessuti, biancheria per la casa, ecc., e di quelli a valle dell'abbigliamento (maglieria, confezione su tessuto, confezioni in pelle).

Le previsioni relative al 2018, formulate da SMI, sono positive, con una crescita prevista del fatturato sia per l'industria tessile (+2,2%) sia per quella dell'abbigliamento (+3,0%), grazie alle buone prospettive sui mercati internazionali. Le esportazioni faranno da traino e, in particolare, per l'industria dell'abbigliamento potranno consentire una crescita superiore all'anno precedente. Relativamente alle imprese e agli addetti le previsioni sono orientate alla stabilità e all'assestamento dei livelli attuali.

L'evoluzione della moda femminile, in particolare, sempre secondo i dati di SMI², conferma, nel periodo 2013-2017, la dinamica positiva del fatturato (+9,2%), determinata dalla crescita delle esportazioni (+17,6%), che incrementano il loro peso, raggiungendo il 62,1% delle vendite. I consumi interni di abbigliamento femminile sono stati, invece, in costante diminuzione (-10,6%) e senza la crescita dell'export l'industria italiana della moda femminile avrebbe subito una perdita di fatturato. Nel 2017, il fatturato è stimato intorno ai 13 milioni di euro.

Fig. 1.2 – Dinamica del fatturato, dell'export e dei consumi della moda femminile (ateco 14), Italia, 2006-2017
variazione % su valori a prezzi correnti



Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati SMI

² Cfr. SMI – Sistema Moda Italia – La moda femminile italiana nel 2017-2018, febbraio 2018. La moda femminile, considerata da SMI, comprende il vestiario esterno, la maglieria, la camiceria e l'abbigliamento in pelle.

Lo scenario prefigurato da SMI delinea un contesto positivo, sostenuto dalla crescita del commercio internazionale e da una possibile stabilizzazione dei consumi interni. L'area Euro, gli Stati Uniti, il Giappone, il Regno Unito, ad esempio, sono in crescita ad un ritmo costante³, e secondo le previsioni di Prometeia⁴, nel 2018 la crescita del prodotto mondiale dovrebbe attestarsi al 3,7%, grazie alle economie emergenti (+4,4%) e a un livello inferiore nei paesi industrializzati (+2,3%). Nell'area Euro la crescita è prevista al 2,3% e in Italia all'1,4%. Per il 2019, è previsto, invece, un rallentamento (+3,4% di crescita mondiale), più marcato nei paesi industrializzati (+1,8%), rispetto a quelli emergenti (+4,3%), e anche l'economia cinese rallenterà la crescita (+5,7%). Per l'area Euro la crescita è prevista all'1,8% e per l'Italia al +1,3%. Le previsioni per l'Italia, inserite nel DEF 2018⁵ dal governo italiano, sono più ottimistiche, con un +1,4% nel 2019 e +1,3% nel 2020, evidenziando, tuttavia, il rischio di perdere da un -0,3% a un -0,8% di PIL a causa delle politiche protezionistiche.

Gli elementi che possono influenzare le dinamiche dell'economia europea derivano dalle considerazioni formulate dal governatore della Banca d'Italia nell'aprile 2018⁶, nelle quali si sottolinea che “la crescita dell'economia globale è solida ma emergono rischi legati alle restrizioni commerciali ... dopo l'aumento di alcune tariffe sulle importazioni deciso dall'amministrazione statunitense ... Nell'area Euro la crescita è stata robusta, ma non è ancora emersa una chiara tendenza al ritorno dell'inflazione verso i livelli prossimi al 2 per cento ... nell'area Euro rimangono necessarie condizioni monetarie accomodanti ...”.

L'evoluzione dell'industria dell'abbigliamento si inserisce, quindi, all'interno di uno scenario espansivo, caratterizzato, tuttavia, da vari elementi di incertezza.

³ Cfr Istat, Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana, 3, marzo 2018.

⁴ Cfr. Prometeia, Rapporto di previsione, dicembre 2017 e marzo 2018.

⁵ Cfr. Governo italiano, DEF – Documento di economia e finanza, 2018, 26 aprile 2018.

⁶ Cfr. Banca Italia, Bollettino Economico n.2/2018, 13 aprile 2018.

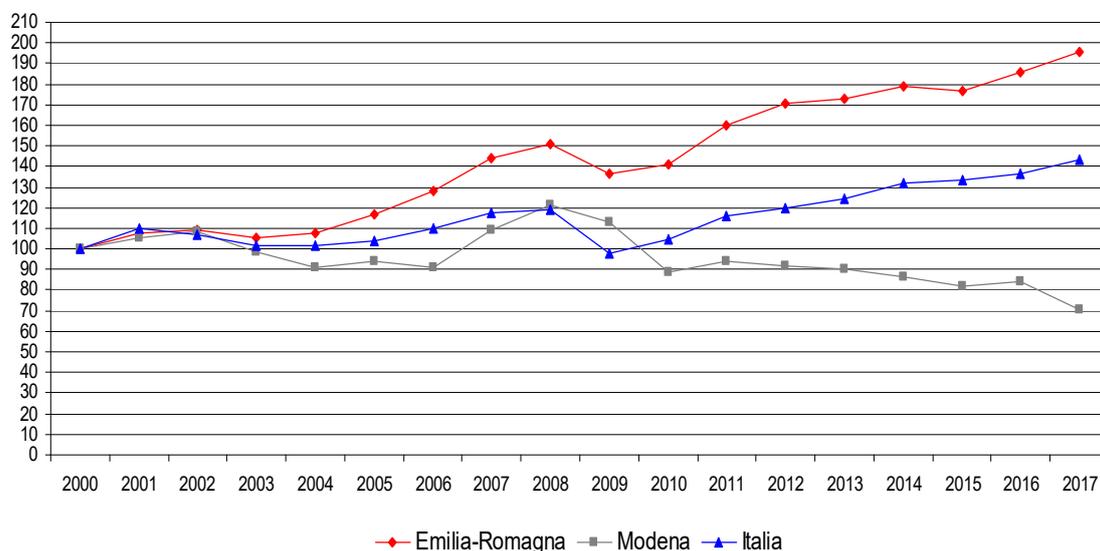
1.2 Il settore in Emilia-Romagna

L'industria dell'abbigliamento dell'Emilia-Romagna riveste un ruolo molto importante nel settore nazionale. Le esportazioni regionali di abbigliamento (ateco 14) rappresentano, nel 2017, il 21,2% dell'export italiano di questi prodotti, e l'Emilia-Romagna, con 20 milioni di euro di esportazioni, è la seconda regione italiana, dopo la Lombardia, seguita al terzo e quarto posto da Veneto e Toscana. Queste quattro regioni sviluppano oltre l'ottanta per cento delle esportazioni italiane di abbigliamento.

L'industria dell'abbigliamento regionale si contraddistingue, inoltre, per avere il saldo commerciale positivo più elevato, rispetto alle altre regioni, attivando, in proporzione all'export, un flusso minore di importazioni.

La fig. 1.3 mostra chiaramente la migliore dinamica delle esportazioni regionali rispetto alla media italiana, con una particolare accelerazione negli anni più recenti, il 2016 e il 2017, nei quali l'export regionale è cresciuto del +5,2% e +5,1% e quello nazionale del +2,7% e +4,7%.

Fig. 1.3 – Dinamica delle esportazioni di abbigliamento (ateco 14), Italia, Emilia-Romagna, Modena, 2008-2017
numeri indici 2000=100



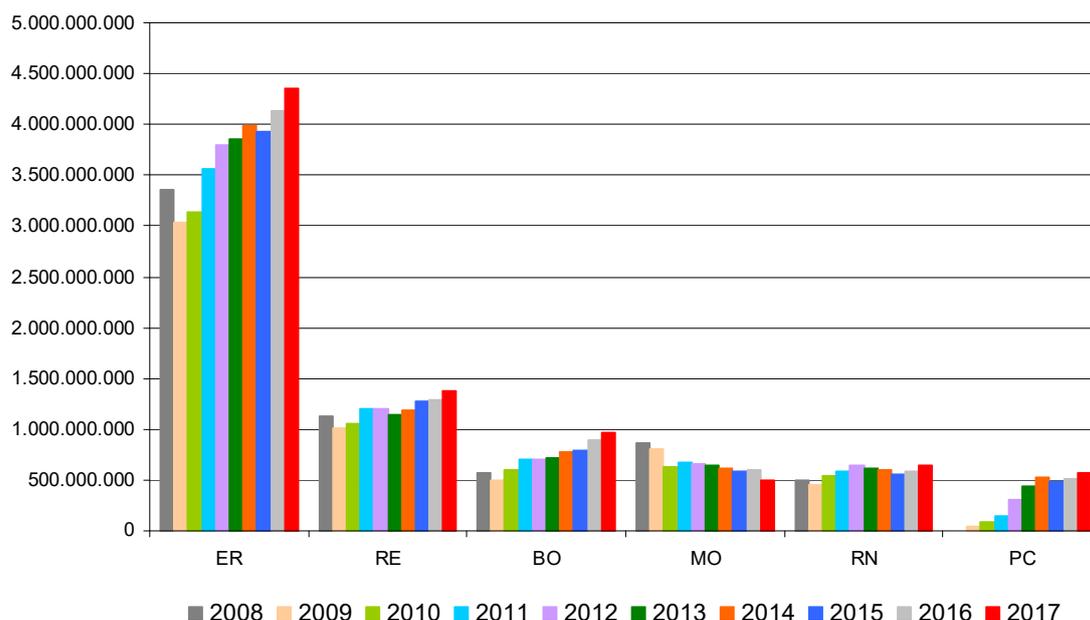
Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati Istat-Coeweb

Sia l'export regionale che quello nazionale hanno ampiamente superato il valore pre-crisi (rispettivamente +30% e +20%), con un trend costantemente positivo dal 2010 al 2017.

Le esportazioni di abbigliamento della provincia di Modena presentano, invece, una dinamica negativa. L'export è in calo dal 2011, ad eccezione del 2016, e non ha mai recuperato i valori pre-crisi. Il valore dell'export di abbigliamento (ateco 14) è pari nel 2017 a 502 milioni di euro, il quaranta per cento in meno rispetto al picco raggiunto nel 2008.

La dinamica delle esportazioni di abbigliamento nelle principali province della regione (fig. 1.4), evidenzia una crescita nei due poli logistici di Bologna e Piacenza, nei quali si concentrano imprese di servizio specializzate nella gestione degli interscambi commerciali con l'estero delle imprese di abbigliamento di maggiori dimensioni. La flessione delle esportazioni di abbigliamento della provincia di Modena è in parte legata allo spostamento di servizi di logistica in altri territori, ma rimane espressione della difficoltà delle imprese di minori dimensioni a crescere sui mercati esteri.

Fig. 1.4 – Esportazioni di abbigliamento (ateco 14) dell'Emilia-Romagna per le principali province, 2008-2017
valori in euro a prezzi correnti



Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati Istat-Coeweb

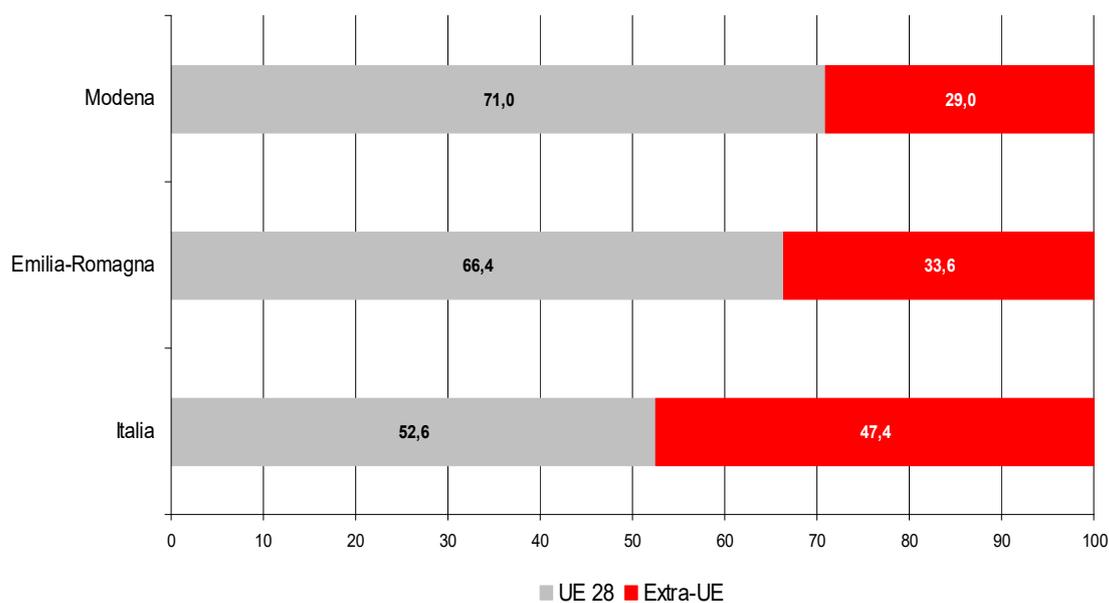
Le province di Reggio Emilia e Rimini, dove sono localizzate imprese di abbigliamento di grandi dimensioni, vedono una dinamica positiva dell'export.

Occorre, tuttavia, considerare che i due poli logistici regionali (Bologna e Piacenza) gestiscono i flussi di import-export di imprese di abbigliamento non necessariamente localizzate in Emilia-Romagna, per cui anche le dinamiche delle esportazioni regionali potrebbero non

esprimere fedelmente la capacità competitiva delle imprese manifatturiere regionali. L'esternalizzazione delle attività di logistica (legate anche all'e-commerce), oltre la produzione vera e propria, da parte delle imprese di abbigliamento di maggiori dimensioni, rende difficile l'interpretazione dei flussi di import-export a livello territoriale. Le dinamiche dell'import-export sono direttamente influenzate dalla localizzazione geografica delle diverse attività/fasi in cui si articolano le filiere produttive (materie prime, trasformazione, commercializzazione, spedizione) e dalle modalità di rilevazione dei flussi⁷.

I mercati di sbocco delle esportazioni regionali sono rappresentati prevalentemente dall'UE 28, a cui è destinato il 66,4% dell'export regionale. Le esportazioni regionali di abbigliamento sono più orientate al mercato dell'Unione Europea rispetto alla media italiana (fig. 1.5), e ancor più quelle della provincia di Modena, caratterizzata dalla presenza di numerose imprese di micro e piccole dimensioni.

Fig. 1.5 – Aree di destinazione delle esportazioni di abbigliamento (ateco 14), Italia, Emilia-Romagna, Modena, 2017 valori %



Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati Istat-Coeweb

I principali paesi di destinazione delle esportazioni di abbigliamento della provincia di Modena rimangono Francia, Germania e Spagna: insieme concentrano, nel 2017, il 38,8%

⁷ Nelle statistiche ufficiali relative al commercio estero, la provincia di origine dell'export può essere quella in cui le merci sono prodotte, oppure solo assemblate, o solo commercializzate, o solo spedite.

dell'export provinciale (tav. 1.1). Se si osservano i cambiamenti avvenuti dall'inizio della crisi, si nota una flessione diffusa delle esportazioni, particolarmente accentuata nei paesi extra-UE, quali Russia, Stati Uniti e Giappone, e fra i paesi UE 28, in Francia e Regno Unito. Come è stato detto, queste dinamiche sono in parte influenzate dallo spostamento di servizi di logistica in altri territori da parte di alcune imprese di maggiori dimensioni, ma esprimono ugualmente le linee di tendenza principali.

Tav. 1.1 – Principali paesi di esportazione di abbigliamento (ateco 14), Modena, 2008, 2013 e 2017
valori in milioni di euro a prezzi correnti

	2008			2013			2017	
	val. ass.	%		val. ass.	%		val. ass.	%
1 Svizzera ^o	248,2	28,7	1 Francia	88,4	13,7	1 Francia	74,4	14,8
2 Francia	85,8	9,9	2 Germania	77,5	12,0	2 Germania	66,6	13,3
3 Germania	62,8	7,3	3 Spagna	49,5	7,7	3 Spagna	53,8	10,7
4 Spagna	59,3	6,9	4 Regno Unito	41,8	6,5	4 Belgio	30,9	6,2
5 Russia	52,3	6,1	5 Russia	41,3	6,4	5 Regno Unito	29,3	5,8
6 Regno Unito	41,2	4,8	6 Svizzera	33,1	5,1	6 Hong Kong	24,0	4,8
7 Grecia	35,1	4,1	7 Giappone	32,9	5,1	7 Russia	16,1	3,2
8 Belgio	30,0	3,5	8 Belgio	32,1	5,0	8 Stati Uniti	15,1	3,0
9 Stati Uniti	27,5	3,2	9 Hong Kong	29,9	4,7	9 Giappone	14,7	2,9
10 Giappone	24,8	2,9	10 Stati Uniti	22,5	3,5	10 Paesi Bassi	14,5	2,9
11 Ucraina	18,3	2,1	11 Paesi Bassi	14,6	2,3	11 Corea del Sud	13,4	2,7
12 Hong Kong	15,8	1,8	12 Austria	13,2	2,1	12 Svizzera	13,4	2,7
13 Portogallo	9,2	1,1	13 Grecia	12,5	1,9	13 Irlanda	10,2	2,0
14 Paesi Bassi	7,9	0,9	14 Cina	9,8	1,5	14 Austria	10,1	2,0
15 Polonia	7,7	0,9	15 Ucraina	9,6	1,5	15 Polonia	9,2	1,8
Totale 15 paesi	725,8	84,0	Totale 15 paesi	509,1	79,0	Totale 15 paesi	396,4	79,0
Totale	863,7	100,0	Totale	644,0	100,0	Totale	502,0	100,0

^oil dato della Svizzera è determinato dalla localizzazione di servizi di logistica in quel paese da parte di un'impresa di abbigliamento della provincia di Modena che non fa parte del distretto di Carpi. Dopo il 2008, il servizio di logistica non è più localizzato in Svizzera.

Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati Istat-Coeweb

L'industria dell'abbigliamento della provincia di Modena, all'interno della quale si trova il distretto di Carpi, mostra da lungo tempo maggiori difficoltà sui mercati esteri, rispetto ad altri territori caratterizzati dalla presenza di imprese di grandi dimensioni.

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

2.1 L'evoluzione del distretto nel periodo 2013-2018

Nel periodo 2013-2017, l'industria dell'abbigliamento del distretto⁸ è stata caratterizzata da una ulteriore diminuzione delle imprese (-14,8%) e degli occupati (-6,8%), che ha interessato sia le imprese finali sia le imprese di subfornitura, queste ultime in misura più consistente (tavv. 2.2 e 2.3).

Nel 2017, le imprese operative sono state complessivamente 783 (236 imprese finali e 547 imprese di subfornitura) con 5.412 addetti nelle unità locali del distretto, che salgono a 6.783 addetti se si considera l'occupazione complessiva delle imprese del distretto in Italia⁹.

L'occupazione è diminuita in particolare nelle unità locali del distretto (-16,4%) (tav. 2.4), mentre quella in Italia fuori distretto è cresciuta, in relazione all'espansione delle reti di negozi monomarca da parte delle imprese finali di maggiori dimensioni. Il calo dell'occupazione si è concentrato prevalentemente nelle imprese di micro (1-9 addetti) e piccola dimensione (10-49 addetti). Nelle imprese più strutturate (>50 addetti), gli addetti in Italia sono cresciuti, anche se prevalentemente fuori distretto e con ritmi più contenuti rispetto agli anni precedenti (tavv. 2.5 e 2.6).

Se si considera l'occupazione estera in imprese controllate da imprese del distretto (tav. 2.1), si nota chiaramente il calo avvenuto negli addetti presenti in imprese di produzione, a fronte, invece, della crescita di quelli in imprese commerciali. Alcune imprese del distretto hanno scelto di disinvestire, cedendo propri stabilimenti esteri, pur continuando a delocalizzare

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 elevata concentrazione di occupati nel settore tessile abbigliamento. Accanto al cuore del distretto è possibile individuare una "periferia", costituita dai comuni limitrofi che con il distretto intrattengono relazioni produttive. I comuni della periferia del distretto sono caratterizzati da un minor grado di specializzazione settoriale. I dati dell'Osservatorio si riferiscono al "cuore del distretto" che, nel 2016, raccoglie i due terzi delle imprese operative nel settore della provincia di Modena e circa un quarto di quelle dell'Emilia Romagna.

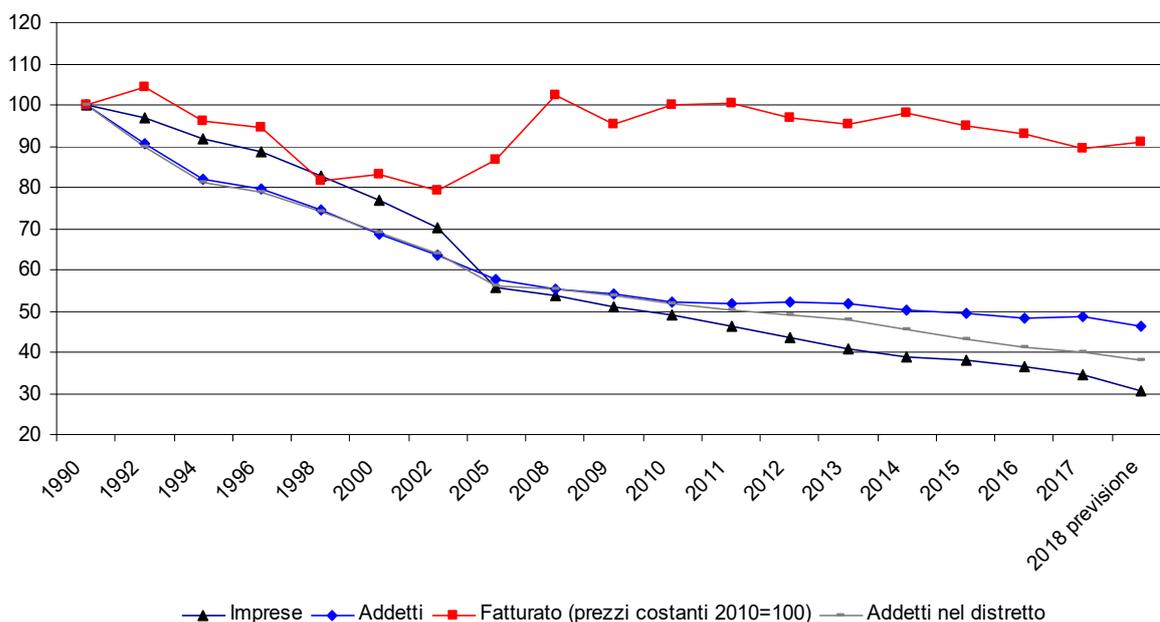
⁹ Il campione sul quale sono basate le stime dell'Osservatorio è composto da duecentocinquanta imprese ed è costituito da un *panel* rotante che ad ogni rilevazione viene aggiornato con l'inserimento di un campione di aziende nuove nate. Il campione è statisticamente significativo e consente il riporto 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, per la limitata numerosità e conseguente difficoltà ad elaborare stime affidabili, le tintorie/lavanderie, i produttori di tessuti a maglia, i produttori di etichette tessute, rappresentate, nel complesso, da una sessantina di imprese; oltre alle sartorie su misura.

la produzione in paesi esteri a basso costo; e altre, fra quelle di maggiori dimensioni e più dinamiche, hanno investito in reti di negozi monomarca anche in paesi esteri.

La diminuzione del numero di imprese avvenuta nel distretto ha avuto un impatto significativo sulla consistenza del lavoro autonomo¹⁰. I lavoratori autonomi sono la componente del lavoro che si è contratta maggiormente (-20,7%), rispetto al lavoro dipendente (-2,8%), diminuendo la propria incidenza sul totale (tav. 2.7).

Le previsioni 2018 indicano la prosecuzione e l'accelerazione di queste tendenze (-11,4% le imprese e -4,3% gli occupati), con la possibilità di registrare una diminuzione degli occupati anche fra le imprese finali di maggiori dimensioni, a causa di alcune imprese in difficoltà¹¹. Un elemento caratterizzante gli anni più recenti riguarda proprio la differenziazione delle performance anche fra le imprese più strutturate del distretto e fra quelle che, negli anni della crisi, sono state le più dinamiche, avendo marchi a elevata visibilità.

Fig. 2.1 – Dinamica del settore maglieria e confezione nel distretto di Carpi, 1990-2018
valori riferiti all'universo delle imprese (numeri indici 1990=100)



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

¹⁰ Fra le imprese del distretto, la quota di imprese senza lavoratori dipendenti, la cui occupazione è composta soltanto da lavoratori autonomi, rimane molto elevata, pari al 44,2% del totale (24,1% fra le imprese finali e 52,9% fra le imprese di subfornitura). La piccolissima dimensione di queste imprese, ne determina un peso limitato sull'occupazione complessiva del distretto, pari al 7,6% degli addetti totali.

¹¹ Nella fig. 2.3 la percentuale di imprese finali che, nel 2016 e 2017, ha fatto ricorso agli ammortizzatori sociali aumenta soprattutto fra le imprese finali >50 addetti.

La dinamica del fatturato delle *imprese finali* mostra, negli anni 2013-2017, una flessione molto contenuta (-4,7% a prezzi correnti), se rapportata al calo del numero di imprese e di occupati (fig. 2.1). Tuttavia, rimane una flessione rispetto alla crescita del settore a livello nazionale. Nel 2017, il fatturato si attesta sui 1.336 milioni di euro e la previsione per il 2018 indica una performance inferiore alla media italiana, ma in miglioramento rispetto all'anno precedente (+1,3%). Anche il fatturato delle *imprese di subfornitura* subisce una flessione, ma al suo interno diminuisce quello realizzato per imprese finali del distretto, mentre aumenta quello realizzato con clienti esterni al distretto. Se al fatturato delle imprese finali si aggiunge il fatturato realizzato dalle imprese di subfornitura per clienti esterni al distretto, il fatturato consolidato del distretto risulta pari a 1.400 milioni di euro, comunque in calo, negli anni 2013-2017, del -3,4% a prezzi correnti (tav. 2.1).

Il fatturato del distretto risente di una diminuzione significativa delle vendite sul mercato interno (-9,4% nel 2013-2017) - caratterizzato da lungo tempo dal calo dei consumi di abbigliamento, soprattutto quello femminile - e da una crescita delle esportazioni non particolarmente brillante (+4,4%). Le imprese del distretto sono orientate ancora prevalentemente al mercato italiano, che assorbe il 63% del fatturato, con un export destinato soprattutto ai mercati dell'UE 28.

L'evoluzione del fatturato ha avuto dinamiche molto differenziate in relazione alle dimensioni d'impresa. Sia fra le imprese finali che fra le imprese di subfornitura, sono state le imprese di minori dimensioni a subire una perdita di fatturato, mentre le imprese più strutturate hanno complessivamente registrato una crescita. Fra le imprese finali, in particolare, il peso delle imprese di maggiori dimensioni e il grado di concentrazione della produzione sono significativamente aumentati, sebbene le imprese di micro dimensione rappresentino ancora il settanta per cento del totale.

Negli ultimi anni, le differenze interne al distretto, in termini di evoluzione e performance delle imprese, si sono notevolmente accentuate. In ogni tipologia d'impresa, classe dimensionale, specializzazione, ecc. convivono imprese dinamiche e imprese in difficoltà. Le variabili che concorrono a determinare le prospettive delle imprese finali sono, infatti, molteplici e legate al tipo di prodotto realizzato, alla fascia di mercato, al marchio utilizzato, ai mercati di sbocco, ai canali distributivi, ecc., mentre per le imprese di subfornitura, oltre al tipo di prodotto realizzato e alla fascia di mercato, sono legate al posizionamento nella filiera e alla specializzazione e servizi offerti. A questi aspetti si aggiungono fattori trasversali, legati ai

problemi di ricambio generazionale nelle imprese di minori dimensioni e di cambiamento degli assetti proprietari nelle imprese più strutturate.

Per un approfondimento sulle imprese finali e le imprese di subfornitura si rimanda ai prossimi paragrafi.

Tav. 2.1 - Il settore maglieria e confezione nel distretto di Carpi nel periodo 1990-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	1990	2000	2002	2005	2008	2010	2013	2016	2017	2018 previ sione
Fatturato° (milioni di euro)										
- prezzi correnti	1.042	1.027	1.023	1.170	1.455	1.405	1.402	1.379	1.336	+1,3
- prezzi costanti (anno 2010)	1.404	1.166	1.113	1.219	1.439	1.405	1.338	1.307	1.258	
Quota export (%)	22,4	37,5	36,8	30,6	30,3	32,3	33,8	36,8	37,0	
Fatturato consolidato°°										
- prezzi correnti	1.065	1.060	1.064	1.214	1.502	1.449	1.450	1.437	1.400	
- prezzi costanti (anno 2010)	1.435	1.203	1.158	1.265	1.486	1.449	1.384	1.362	1.318	
Imprese attive	2.258	1.735	1.583	1.256	1.211	1.110	919	823	783	-11,4
Addetti imprese in Italia°°°										
- in u.l. del distretto	13.509	9.340	8.642	7.591	7.421	6.961	6.470	5.560	5.412	-5,3
- in u.l. fuori distretto	496	287	271	471	342	368	804	1.205	1.371	0,0
Addetti imprese estere°°°°										
- produttive	n.d.	n.d.	n.d.	2.750	2.695	2.711	2.475	1.660	1.160	
- commerciali	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	120	138	465	711	793	

° fatturato delle imprese finali o conto proprio.

°° fatturato delle imprese finali o conto proprio a cui è stato aggiunto il fatturato dalle imprese di subfornitura o conto terzi realizzato con clienti esterni al distretto.

°°° addetti delle imprese del distretto nelle varie unità locali (esclude gli addetti in unità locali di imprese con sede fuori distretto, numericamente molto contenuti)

°°°° addetti in imprese estere di proprietà di imprese del distretto.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.2 - Imprese di maglieria e confezione del distretto per categoria di impresa, 1990-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2016		2017		2018
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	previsione var. %						
Imprese finali	589	26,1	353	20,3	314	27,1	260	23,4	270	29,4	249	30,3	236	30,1	-4,7
Imprese di subfornitura	1.669	73,9	1.383	79,7	896	72,9	849	76,6	649	70,6	574	69,7	547	69,9	-14,3
Totale	2.258	100,0	1.735	100,0	1.210	100,0	1.109	100,0	919	100,0	823	100,0	783	100,0	-11,4

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.3 - Addetti in Italia delle imprese di maglieria e confezione del distretto per categoria di impresa, 1990-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2016		2017		2018
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	previsione var. %
Imprese finali	7.603	54,3	4.413	45,8	4.029	51,9	4.059	55,4	4.556	62,6	4.503	66,6	4.579	67,5	-2,4
Imprese di subfornitura	6.403	45,7	5.214	54,2	3.734	48,1	3.270	44,6	2.718	36,4	2.262	33,4	2.204	32,5	-8,2
Totale	14.005	100,0	9.627	100,0	7.763	100,0	7.329	100,0	7.274	100,0	6.765	100,0	6.783	100,0	-4,3

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.4 - Addetti nel Distretto* nelle unità locali delle imprese di maglieria e confezione per categoria di impresa, 1990-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2016		2017		2018
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	previsione var. %
Imprese finali	7.106	52,6	4.126	44,2	3.725	49,9	3.726	53,2	3.754	58,0	3.298	59,3	3.208	59,3	-3,2
Imprese di subfornitura	6.403	45,7	5.214	55,8	3.734	50,1	3.270	46,8	2.718	42,0	2.262	40,7	2.204	40,7	-8,2
Totale	13.509	100,0	9.340	100,0	7.459	100,0	6.996	100,0	6.470	100,0	5.560	100,0	5.412	100,0	-5,3

*comprende l'occupazione delle imprese nelle sole unità locali presenti nel distretto.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.5 - Imprese di maglieria e confezione del distretto per classe di addetti, 1990-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2016		2017		2018
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	previsione var. %						
1-9	1.931	85,5	1.502	86,6	1.013	83,7	934	84,3	761	82,8	700	85,0	660	84,3	-12,8
10-49	309	13,7	222	12,8	186	15,4	164	14,7	144	15,7	110	13,4	110	14,0	-3,7
50 e oltre	18	0,8	11	0,6	11	0,9	11	1,0	14	1,5	13	1,6	13	1,7	-
Totale	2.258	100,0	1.735	100,0	1.210	100,0	1.109	100,0	919	100,0	823	100,0	783	100,0	-11,4

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.6 - Addetti in Italia delle imprese di maglieria e confezione del distretto per classe di addetti, 1990-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2016		2017		2018
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	previsione var. %
1-9	6.230	44,5	4.670	48,5	3.141	40,5	2.846	38,9	2.496	34,3	2.230	33,0	2.112	31,1	-8,6
10-49	5.473	39,1	3.990	41,4	3.210	41,3	2.750	37,5	2.325	32,0	1.757	26,0	1.718	25,3	-5,5
50 e oltre	2.302	16,4	967	10,1	1.412	18,2	1.733	23,6	2.453	33,7	2.778	41,0	2.953	43,6	-0,3
Totale	14.005	100,0	9.627	100,0	7.763	100,0	7.329	100,0	7.274	100,0	6.765	100,0	6.783	100,0	-4,3

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.7 - Addetti in Italia delle imprese di maglieria e confezione del distretto distinti fra lavoro autonomo e lavoro dipendente, 1990-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2016		2017		2018
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	previsione var. %
Autonomi	4.429	31,6	3.154	32,8	2.003	25,8	1.860	25,4	1.609	22,1	1.356	20,0	1.276	18,8	-9,5
Dipendenti	9.576	68,4	6.473	67,2	5.760	74,2	5.469	74,6	5.665	77,9	5.409	80,0	5.507	81,2	-3,0
Totale	14.005	100,0	9.627	100,0	7.763	100,0	7.329	100,0	7.274	100,0	6.765	100,0	6.783	100,0	-4,3

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.2 Le strategie delle imprese finali

2.2.1 Micro, piccole e medie imprese

Nel periodo 2013-2017, le imprese finali¹² del distretto continuano a diminuire (-12,6%) e il processo di selezione, in atto da lunghissimo tempo, tende a proseguire e accelerare anche nelle previsioni 2018 (-4,7%) (tavv. 2.8 e 2.9).

La classe dimensionale che, negli ultimi anni, si è ridimensionata maggiormente è quella delle piccole imprese (10-49 addetti), confermando la tendenza alla polarizzazione delle dimensioni d'impresa, già segnalata nel rapporto precedente. Numerose imprese finali che appartenevano a questa classe hanno diminuito l'occupazione (alcune per difficoltà di mercato e altre per ridurre i costi) e sono scese nella classe di addetti inferiore (1-9 addetti), subendo un processo di "downsizing". Attualmente, le imprese della classe 10-49 addetti rappresentano il 23,2% delle imprese finali e sviluppano il 18,5% del fatturato del distretto, quando all'inizio della crisi costituivano il nucleo principale delle imprese finali.

Fra le imprese di micro dimensione (1-9 addetti) si è registrato il maggiore turnover, con numerose imprese che hanno cessato l'attività ed altre che sono entrate in questa classe essendosi ridimensionate. I nuovi ingressi sono stati determinati anche da imprese nuove nate. Le imprese finali di micro dimensione rimangono le più numerose, rappresentando il 72,1% delle imprese finali del distretto, e, pur occupando il 17,7% degli addetti, sviluppano soltanto il 9,8% del fatturato.

Le imprese di maggiori dimensioni (>50 addetti), che nel distretto sono formate prevalentemente da imprese medie¹³, rappresentano il nucleo più stabile fra le imprese finali, anche se, nel periodo considerato, avvengono alcuni cambiamenti. Tre imprese si ridimensionano in termini di occupati, in relazione a difficoltà di mercato, e scendono nella

¹² 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.

¹³ Le imprese finali di maggiori dimensioni presenti nel distretto appartengono prevalentemente alla categoria delle medie imprese secondo i criteri utilizzati da Mediobanca, che definisce medie imprese le società di capitale con un'occupazione compresa fra i 50 e i 499 dipendenti e un fatturato fra i 15 e i 330 milioni di euro, non controllate da imprese di grandi dimensioni o gruppi esteri. Delle undici imprese di maggiori dimensioni (>50 addetti) localizzate nel distretto, tre sono controllate da soggetti stranieri (Twinset da un fondo di investimento americano, Champion Europe da un gruppo americano e Owenscorp Italia dall'omonimo stilista).

classe di addetti inferiore (10-49 addetti)¹⁴, mentre due imprese salgono da questa classe, in relazione all'acquisizione/fusione con altre imprese¹⁵, determinando, come saldo, la diminuzione di un'impresa nella classe di addetti >50. Malgrado la diminuzione di un'impresa, questa classe dimensionale incrementa il proprio peso, grazie alle performance positive dei due terzi delle imprese, e, attualmente, sviluppa il 71,7% del fatturato del distretto e concentra il 61,2% degli occupati, che si riduce al 47,7% degli addetti presenti nelle sole unità locali del distretto, in quanto numerosi occupati operano nelle reti di negozi monomarca di queste imprese.

Dal punto di vista della dimensione media, la crescita più rilevante, sia in termini di fatturato che di addetti, riguarda le imprese finali di maggiori dimensioni (>50 addetti). La loro dimensione media passa, infatti, da 196 a 249 addetti e il fatturato da 74 a 86 milioni di euro. Nelle altre classi dimensionali, i valori rimangono relativamente stabili. Le imprese di micro dimensione (1-9 addetti) hanno in media 4,7 addetti e 0,8 milioni di fatturato, mentre quelle di piccola dimensione (10-49 addetti) hanno in media 17 addetti e 4,5 milioni di fatturato.

Considerando le tendenze generali delle imprese finali del distretto - diminuzione del numero di imprese, diminuzione degli addetti e del fatturato - soltanto le imprese più strutturate (>50 addetti) appaiono in controtendenza (tav. 2.10). Dal 2013 al 2017, il fatturato di queste imprese è cresciuto del +7,5% e gli addetti del +19,6%, anche se gli occupati sono aumentati soprattutto nelle reti distributive e, quindi, fuori distretto. Nelle classi dimensionali inferiori (<50 addetti), il fatturato è, invece, diminuito del -26,0% e gli occupati del -20,0%, anche se in misura più rilevante nelle piccole imprese (10-49 addetti), rispetto alle imprese micro (1-9 addetti).

Nel periodo 2013-2017, anche all'interno delle imprese finali di micro e piccole dimensioni (1-49 addetti) vi sono imprese che hanno aumentato il fatturato, circa un terzo del totale, ma queste rappresentano una minoranza e di conseguenza il saldo in termini di fatturato e occupati è negativo.

Le tendenze appena ricordate hanno determinato, nel periodo 2013-2017, un incremento del peso delle prime 15 imprese finali¹⁶ per valore del fatturato, che è aumentato dal 68,8% al

¹⁴ Le imprese finali che, nel periodo 2013-2017, scendono dalla classe >50 addetti alla 10-49 addetti sono: Baroni, Luca Maglierie e Gold Par.

¹⁵ Le imprese finali che, nel periodo 2013-2017, salgono dalla classe 10-49 addetti alla classe >50 addetti, per effetto di acquisizioni/fusioni d'impresa, sono: Daniela Dallavalle e D'Avant Garde Tricot.

¹⁶ Le prime 15 imprese del distretto per valore del fatturato 2016 sono: Liu Jo, Twinset, Champion Europe, Owenscorp Italia, Gaudi Trade, Antress Industry, Blufin, Spazio Sei, Luca Maglierie, Lormar, Via delle Perle, Migor, Daniela Dallavalle, Wanda Mode, Azzurra & Company.

74,8% del fatturato del distretto, raggiungendo il livello di concentrazione della produzione più elevato nella storia di questo sistema produttivo locale (tav. 2.12).

Il ruolo delle micro e piccole imprese finali (1-49 addetti) rimane molto rilevante, in quanto rappresentano il 95% delle imprese finali del distretto e concentrano il 53,3% degli addetti nelle unità locali del distretto. All'interno di questa maggioranza di imprese sono presenti interessanti potenzialità di crescita, legate all'elevata creatività e flessibilità che le contraddistingue.

Le previsioni per il 2018 indicano una ulteriore diminuzione delle imprese finali nelle classi 1-9 e 10-49 addetti, mentre a livello di fatturato le imprese che sopravvivono fra quelle di micro dimensione (1-9 addetti) e le imprese di maggiori dimensioni (>50 addetti) prevedono un andamento complessivamente positivo, sebbene per le micro imprese l'incertezza sull'andamento del 2018 rimanga un aspetto caratterizzante. Le previsioni delle imprese della classe 10-49 addetti indicano, invece, una ulteriore flessione del fatturato, determinata anche dalla cessazione di imprese significative per il distretto¹⁷ (tab. 2.10).

Le previsioni effettuate dalle imprese finali, come le tendenze degli ultimi anni, sono determinate da una elevata varietà di casi che testimoniano la coesistenza all'interno del distretto di imprese finali molto diverse fra loro. Relativamente al 2018, infatti, prevedono un incremento del fatturato: il 39,4% delle micro imprese (1-9 addetti), il 19,9% delle piccole imprese (10-49 addetti) e il 45% delle imprese finali di maggiori dimensioni (>50 addetti); mentre prevedono una diminuzione del fatturato: il 15,4% delle micro imprese (1-9 addetti), il 15,4% delle piccole imprese (10-49 addetti) e il 9,1% delle imprese maggiori (>50 addetti). Una relativa stabilità del fatturato è, invece, prevista dal 45,2% delle micro imprese (1-9 addetti), il 64,7% delle piccole imprese (10-49 addetti) e il 45,9% delle imprese di maggiori dimensioni (>50 addetti).

Le prime 15 imprese per valore del fatturato 2017 sono: Liu Jo, Twinset, Champion Europe, Owenscorp Italia, Gaudi Trade, Antress Industry, Blufin, Lormar, Spazio Sei, Daniela Dallavalle, D'Avant Garde Tricot, Wanda Mode, Giblor's, Depeche, Azzurra & Company. Nel 2017, Luca Maglierie, Via Delle Perle e Migor subiscono una flessione del fatturato che le porta sotto la soglia dei dieci milioni di euro e le fa scendere nella graduatoria.

¹⁷ Nel 2018, Via Delle Perle, Luca Maglierie e Gold Par cessano l'attività. Via delle Perle era controllata da un fondo di investimento svizzero e, dopo il fallimento, il marchio è stato acquisito da un'impresa veneta del settore, con perdita della maggior parte degli occupati in quanto soltanto pochi lavoratori rimarranno nell'unità locale del distretto dedicata alla preparazione dei campionari. Anche Luca Maglierie e Gold Par potrebbero continuare l'attività attraverso la costituzione di nuove imprese con un significativo ridimensionamento degli occupati. A queste imprese, si aggiunge Spazio Sei, un'impresa >50 addetti, per la quale si prefigura una cessione di ramo d'azienda, con ridimensionamento degli occupati, a una newco localizzata nel distretto (Manfra Italia) controllata dallo stilista Scervino, che produrrà direttamente alcune linee prima affidate in licenza a Spazio Sei.

I fattori che determinano queste diverse prospettive sono molteplici e legati al tipo di prodotto realizzato dalle imprese finali, ai mercati di riferimento, ai canali distributivi, agli assetti proprietari, ecc.. Spesso, questi diversi fattori si intrecciano fra loro e contribuiscono a determinare la storia e le prospettive di ogni singola impresa.

Gli assetti proprietari, ad esempio, hanno visto cambiamenti di un certo rilievo. Le imprese finali controllate da capitali esterni al distretto sono numericamente contenute, ma significative in termini di dimensione e di visibilità del marchio. Fra le quattro imprese interessate, vi sono la seconda, la terza e la quarta impresa finale del distretto per valore del fatturato, e, nell'insieme, le quattro imprese controllate da capitali esterni sviluppano un terzo del fatturato del distretto e concentrano un quinto degli addetti presenti nelle unità locali.

Come indicato nelle note a piè pagina¹⁸, queste quattro imprese rappresentano casi molto diversi fra loro. L'acquisizione da parte di fondi di investimento esteri ha riguardato due imprese con marchi del distretto a elevata visibilità, e ha contribuito, in un caso, all'accelerazione della crescita dell'impresa, e, nell'altro, alla crisi e alla chiusura, con perdita di posti di lavoro e dispersione di competenze. Le altre due imprese controllate hanno marchi a elevata visibilità esterni al distretto. Una di queste è stata acquisita da un gruppo industriale estero, e l'altra è, di fatto, una newco controllata dallo stilista che dà il nome all'impresa.

L'esigenza di crescere sui mercati internazionali determina la necessità di capitali non facilmente reperibili a livello locale. L'ingresso di capitali esterni al distretto potrebbe caratterizzare ulteriormente il futuro delle imprese finali, così come, per le imprese più strutturate, la strada della quotazione in borsa. Per le imprese di minori dimensioni, invece, sarebbero auspicabili aggregazioni/fusioni fra imprese.

¹⁸ Le quattro imprese sono Twinset (fondo Carlyle nel 2015), Champion Europe (gruppo Hanes Brands nel 2016), Owenscorp Italia (stilista Rick Owens nel 2015) e Via delle Perle (fondo Argos Sodic nel 2013).

Tav. 2.8 - Imprese finali per classe di addetti, 2008-2018

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017		2018 previ sione var. %
	val. ass.	%									
1-9	193	61,3	142	54,4	170	63,2	183	73,6	171	72,1	-5,3
10-49	112	35,6	109	41,7	87	32,4	55	22,0	55	23,2	-5,5
50 e oltre	10	3,1	10	3,8	12	4,4	11	4,4	11	4,7	-
Totale	315	100,0	261	100,0	270	100,0	249	100,0	236	100,0	-4,7

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.9 - Addetti in Italia delle imprese finali per classe di addetti, 2008-2018

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017		2018 previ sione var. %
	val. ass.	%									
1-9	760	18,9	635	15,6	791	17,4	812	18,0	808	17,7	-3,9
10-49	2.002	49,7	1.800	44,4	1.419	31,1	1.044	23,2	965	21,1	-6,4
50 e oltre	1.267	31,4	1.624	40,0	2.346	51,5	2.646	58,8	2.805	61,2	-0,5
Totale	4.029	100,0	4.059	100,0	4.556	100,0	4.503	100,0	4.579	100,0	-2,4
<i>di cui:</i>											
<i>in u.l del</i>	3.725		3.726		3.754		3.298		3.213		-3,4
<i>distretto</i>											

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.10 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per classe di addetti, 2008-2018

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017		2018 previ sione var. %
	val. ass.	%									
1-9	114	7,8	104	7,4	142	10,2	135	9,8	131	9,8	+3,1
10-49	750	51,6	607	43,2	369	26,3	281	20,4	247	18,5	-3,2
50 e oltre	591	40,6	694	49,4	891	63,5	963	69,8	958	71,7	+2,3
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0	1.336	100,0	+1,3

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.11 - Imprese finali per classe di fatturato, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008			2013			2017		
	Numero imprese	% Imprese	% Fatturato	Numero imprese	% Imprese	% Fatturato	Numero imprese	% Imprese	% Fatturato
Fino a 1,25 milioni	181	57,5	6,5	147	54,6	5,1	133	56,2	4,2
1,25 - 2,5	42	13,4	5,6	49	18,1	6,8	42	17,6	5,7
2,5 - 10,0	70	22,3	24,1	57	21,1	17,9	48	20,3	16,9
10,0 e oltre	21	6,8	63,9	17	6,3	70,2	14	5,9	73,2
Totale	314	100,0	100,0	270	100,0	100,0	270	100,0	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.12 - Concentrazione della produzione e degli addetti nelle imprese finali, 1990-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	1990	2000	2008	2010	2013	2016	2017
	%	%	%	%	%	%	%
Fatturato							
Prime 5 imprese	17,2	14,1	34,3	38,9	48,6	58,7	60,6
Prime 10 imprese	25,1	21,0	46,4	51,7	63,1	70,2	70,6
Prime 15 imprese	30,0	27,1	53,6	58,0	68,8	74,6	74,8
Addetti in Italia							
Prime 5 imprese	15,9	10,2	24,0	30,6	35,9	45,7	48,5
Prime 10 imprese	21,5	19,3	31,2	37,8	48,4	57,0	59,6
Prime 15 imprese	27,3	27,1	37,3	44,1	53,2	61,2	63,9

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.2.2 Ampliamento della gamma e i marchi

Prodotti realizzati

Nel periodo 2013-2017, la diminuzione più consistente di imprese finali si è registrata fra quelle del comparto confezione, mentre le imprese finali di maglieria, da sempre le più numerose (il 68,3% del totale), sono diminuite in proporzione minore (tav. 2.13).

In termini di fatturato, invece, sono proprio le imprese di maglieria a subire una maggiore flessione (-19,5%), rispetto a quelle di confezione (-0,9%), con effetti diretti sulla dimensione media delle imprese (tav. 2.14). Le imprese finali del comparto confezione hanno aumentato la dimensione media, passando da 11 milioni di euro nel 2013 ai 14 milioni nel 2017, mentre le imprese finali di maglieria si sono ulteriormente ridimensionate, da 1,7 milioni di euro nel 2013 a 1,4 milioni nel 2017. Le differenze dimensionali fra le imprese finali dei due comparti si sono accentuate ulteriormente, e le imprese finali di maglieria rimangono mediamente molto più piccole di quelle del comparto confezione.

La strategia di numerose imprese finali del distretto è stata orientata all'ampliamento della gamma dei prodotti, attraverso l'offerta di un "total look" composto da capi coordinati di confezione e maglieria. In questi anni, la quota di imprese finali che ha proposto entrambe le tipologie di prodotto è aumentata, arrivando al 46,4% delle imprese finali del distretto (indicate nelle tavole come pluri-comparto). Le imprese pluri-comparto sono più numerose al crescere delle dimensioni d'impresa (fra le >50 addetti sono l'82%), ma anche fra le micro e le piccole imprese rappresentano quote significative (fra le 1-9 addetti sono il 43,9% e fra le 10-49 addetti il 48,5%).

L'analisi dei prodotti venduti dalle imprese finali, indipendentemente dal comparto prevalente di appartenenza, mostra come la parte più dinamica del fatturato corrisponda alla vendita di *accessori* (borse, calzature, ecc.), e cioè di prodotti non realizzati nel distretto (tav. 2.15). L'inserimento degli accessori nella gamma di prodotti offerti è una strategia seguita soltanto dalle imprese finali di maggiori dimensioni e la quota di vendite sul fatturato del distretto ha raggiunto per questi prodotti il 14,4% del totale. La crescita delle vendite di accessori è una tendenza che si è affermata dopo la crisi e ha visto come protagoniste una nuova generazione di imprese del distretto con marchi a elevata visibilità.

Anche le vendite di capi di *confezione su tessuto* incrementano leggermente, rappresentando la quota più importante, pari al 52,9% del fatturato del distretto, mentre le vendite di *maglieria*

esterna subiscono una ulteriore flessione, perdendo peso e attestandosi sul 29,2% del fatturato totale. L'aspetto significativo è che le vendite di maglieria esterna diminuiscono maggiormente nelle imprese specializzate in questo tipo di prodotto, mentre flettono meno nelle imprese del comparto confezione che integrano la gamma con capi in maglia.

L'*intimo e mare*, un prodotto da sempre minoritario nel distretto, con il 3,5% del fatturato, si è anch'esso ridimensionato, dopo una crescita avvenuta negli anni precedenti.

Considerando l'insieme dei prodotti dell'*abbigliamento* (maglieria esterna, confezione su tessuto e intimo-mare), emerge chiaramente come nel distretto i valori di fatturato siano in flessione da lungo tempo e solo le vendite di *accessori* (borse, calzature, ecc.) abbiano contribuito positivamente a contenere la diminuzione complessiva del fatturato. Il problema per il distretto è che le produzioni di accessori sono realizzate altrove e non hanno mai fatto parte della specializzazione produttiva locale.

Le imprese finali del distretto hanno sempre avuto come consumatore di riferimento la *donna*, alla quale è destinato l'80,7% delle vendite totali (tav. 2.16). Negli anni più recenti, il fatturato realizzato con prodotti destinati alla donna è, tuttavia, diminuito, interrompendo una sequenza temporale positiva, mentre è aumentato quello dei prodotti per *uomo*, che, pur rimanendo minoritario, con il 12,5% del totale, registra una ripresa dopo anni di continuo ridimensionamento. L'incremento delle vendite di abbigliamento maschile deriva sia dall'affiancamento di linee uomo a quelle storiche destinate alla donna da parte di alcune imprese finali del distretto, sia dalla maggiore crescita dell'uomo in imprese che hanno sempre prodotto sia per l'uomo sia per la donna.

Le vendite che hanno subito la maggiore flessione riguardano, invece, le produzioni per *bambino*, da sempre minoritarie nel distretto, con il 5,8% delle vendite totali, e in calo da lungo tempo. Come vedremo nel prossimo paragrafo, il ridimensionamento di queste vendite riguarda le produzioni di fascia più elevata, a causa della perdita di licenze di produzione da parte di alcune imprese finali del distretto.

Tav. 2.13 - Imprese finali per comparto prevalente, 2008-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017		2018 previ sione var. %
	val. ass.	%									
Maglieria	233	74,0	171	65,5	169	62,6	168	67,4	162	68,3	-5,6
Confezione	82	26,0	90	34,5	101	37,4	81	32,6	75	31,7	-2,7
Totale	315	100,0	261	100,0	270	100,0	249	100,0	236	100,0	-4,2
<i>di cui:</i>											
<i>pluri-</i> <i>comparto</i>	105	33,4	86	32,8	117	43,5	116	46,5	110	46,4	-3,6

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.14 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per comparto prevalente, 2008-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017		2018 previ sione var. %
	val. ass.	%									
Maglieria	462	31,8	324	23,1	287	20,5	238	17,3	231	17,3	0,0
Confezione	993	68,2	1.081	76,9	1.115	79,5	1.141	82,7	1.105	82,7	+1,6
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0	1.336	100,0	+1,3
<i>di cui:</i>											
<i>pluri-</i> <i>comparto</i>	880	60,5	920	71,8	1.049	74,8	1.036	75,1	1.011	75,7	+2,5

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.15 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per tipo di prodotto venduto, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%						
Maglieria esterna	599°	41,2	488°	34,7	459°	32,8	403°	29,2
Confezione su tessuto	773	53,1	752	53,5	721	51,4	730	52,9
Intimo e mare	66	4,5	74	5,3	75	5,3	48	3,5
Accessori e altro°°	17	1,2	91	6,5	147	10,5	198	14,4
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0

° di cui, % di maglieria esterna venduta dalle imprese specializzate in maglieria: 2008, 77,1%; 2010, 66,4%; 2013, 62,5%; 2016, 59,1%.

°°fra gli accessori sono comprese calzature, borse, cinture, ecc.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.16 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per tipo di consumatore di riferimento, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%						
Donna	1.095	75,3	1.112	79,2	1.147	81,9	1.113	80,7
Uomo	203	14,0	169	12,0	144	10,3	172	12,5
Bambino	131	9,0	97	6,9	92	6,5	79	5,8
Unisex e altro	26	1,7	26	1,9	19	1,3	15	1,0
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Posizionamento sul mercato

I prodotti venduti dalle imprese finali del distretto si posizionano prevalentemente sulla fascia medio-alta del mercato¹⁹. Il fatturato dei prodotti di questa fascia rappresenta il 58,3% del totale, a cui si aggiunge il 12,5% di prodotti di fascia alta, appartenenti al segmento del lusso. I prodotti di fascia media sviluppano, invece, il 28,6% del fatturato e sono pressoché assenti produzioni di fascia medio-bassa (tav. 2.17).

Negli anni più recenti, si è assistito ad una flessione del valore delle produzioni di fascia medio-alta, dopo un lungo periodo di continua crescita, e ad un recupero delle produzioni di fascia alta, in calo da diverso tempo. Queste tendenze sono, tuttavia, molto differenziate fra produzioni destinate alla donna, all'uomo e al bambino (tavv. 2.18).

Il posizionamento di mercato dei prodotti destinati alla *donna*, il prodotto prevalente del distretto, non subisce significativi cambiamenti. Il fatturato è diminuito in tutte le fasce di mercato, in proporzione relativamente simile, e le difficoltà hanno riguardato anche imprese posizionate sulla fascia alta e medio-alta del mercato. I prodotti venduti appartengono prevalentemente alla fascia medio-alta, il 65,1% del fatturato, la fascia alta assorbe il 10% delle vendite e la fascia media il 24,1%.

Fra le imprese finali che realizzano prodotti per *uomo* si è manifestata, invece, una polarizzazione nel posizionamento di mercato delle imprese, con un incremento della fascia alta e della fascia media, a scapito della fascia medio-alta. Alcune imprese hanno puntato su prodotti di fascia alta, registrando tassi di crescita rilevanti, e altre si sono riposizionate sulla fascia media per contenere i costi di produzione. La fascia alta rappresenta attualmente il 27,8% delle vendite di abbigliamento maschile e la fascia media il 52,5%.

Nell'abbigliamento per *bambino* flette soprattutto il valore della fascia alta del mercato, che si attesta sul 16,7% delle vendite, a causa della perdita di licenze di produzione da parte di alcune imprese finali del distretto. La fascia medio-alta rimane la più consistente con il 44,8% del fatturato e la fascia media assorbe il 38,5%.

Osservando il posizionamento dei vari prodotti di abbigliamento venduti dalle imprese finali (tav. 2.19), emerge che la *maglieria esterna* e la *confezione su tessuto* sono entrambe prevalentemente posizionate sulla fascia medio-alta del mercato, che concentra, rispettivamente, il 59,2% e il 56% del fatturato, mentre i prodotti di *intimo e mare* hanno un posizionamento più basso, con la fascia media al 56,1% delle vendite. La maglieria esterna, rispetto alla confezione

¹⁹ La fascia di mercato è quella dichiarata dalle imprese finali.

su tessuto, presenta, tuttavia, una fascia alta più contenuta e una fascia media leggermente più elevata.

L'analisi del posizionamento di mercato delle imprese finali per dimensione d'impresa conferma un dato strutturale che si osserva da tempo. Al crescere della dimensione d'impresa, aumenta il posizionamento verso le fasce di mercato più elevate (tav. 2.20).

Le imprese finali di *maggiori* dimensioni (>50 addetti) realizzano prodotti che appartengono in percentuale superiore alla fascia medio-alta (61,6% del fatturato) e alta (16,8%) del mercato.

Le *piccole* (10-49 addetti) e le *micro* imprese (1-9 addetti) hanno, invece, quote inferiori di prodotti di fascia medio-alta (pari, rispettivamente, al 53,3% e 45,1% delle vendite) e quote più elevate di prodotti appartenenti alla fascia media (rispettivamente, il 41,3% e il 52,6% del fatturato). Una parte delle imprese finali di micro e piccola dimensione, circa la metà del totale, ha, infatti, un posizionamento di mercato inferiore a quello delle imprese di maggiori dimensioni ed è, quindi, più esposta alla concorrenza di prezzo proveniente dalle produzioni delocalizzate all'estero o realizzate in Italia in aree territoriali a bassa legalità.

L'analisi delle dinamiche del fatturato delle imprese finali mostra, tuttavia, come, negli anni più recenti, le difficoltà e i problemi abbiano coinvolto anche imprese posizionate sulle fasce alte e medio-alte del mercato, determinando una varietà di performance che non si era mai verificata negli anni precedenti. La crescita generalizzata delle produzioni di fascia elevata si è in qualche modo interrotta e le specificità di ogni impresa hanno assunto rilevanza nello spiegare l'evoluzione di questo segmento. In esso coesistono imprese che stanno affrontando un passaggio generazionale, imprese acquisite da fondi esteri che ne hanno compromesso la sopravvivenza, imprese che hanno perduto importanti licenze di produzione, ecc.. L'insieme di questi diversi casi ha contribuito a determinare le tendenze generali prima commentate e a prefigurare prospettive non sempre lineari.

Il posizionamento su fasce di mercato medio-elevate rappresenta una strategia "obbligata" per le imprese del distretto, ma non sufficiente per assicurare futuro e prospettive di crescita. Molti altri fattori entrano in gioco, quali il marchio, le reti distributive, la promozione, ecc. ed è con questa consapevolezza che le imprese stanno affrontando le sfide del mercato interno e dei mercati internazionali.

Tav. 2.17 – Fatturato (milioni di euro correnti) per fascia di mercato prevalente, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%						
Alta	214	14,7	186	13,2	166	11,9	172	12,5
Medio-alta	670	46,0	712	50,7	850	60,6	804	58,3
Media	554	38,1	495	35,2	386	27,5	394	28,6
Medio-bassa	14	1,0	12	0,9	-	-	9	0,6
Bassa	3	0,2	-	-	-	-	-	-
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.18 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per fascia di mercato prevalente e consumatore di riferimento, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	Donna				Uomo				Bambino			
	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %
Alta	12,6	12,9	10,4	10,0	4,4	7,7	14,0	27,8	51,1	30,9	29,0	16,7
Medio-alta	46,8	53,6	64,6	65,1	56,2	44,4	37,0	19,7	23,7	34,0	40,9	44,8
Media	39,2	32,4	25,0	24,1	38,9	47,9	49,0	52,5	25,2	35,1	30,1	38,5
Medio-bassa	1,3	1,1	-	0,8	-	-	-	-	-	-	-	-
Bassa	0,3	-	-	-	0,5	-	-	-	-	-	-	-
Totale	100,0											

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.19 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per fascia di mercato prevalente e prodotto venduto, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria esterna ^o				Confezione su tessuto				Intimo e mare			
	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %
Alta	9,1	12,4	10,3	7,6	19,3	16,1	14,7	14,0	15,1	4,1	4,4	5,5
Medio-alta	53,3	57,0	56,8	59,1	44,4	45,3	58,0	56,0	8,1	39,2	48,2	32,7
Media	34,9	28,1	32,9	31,9	38,6	38,6	27,3	30,0	76,8	56,7	47,4	56,1
Medio-bassa	2,1	2,5	-	1,4	0,1	-	-	-	-	-	-	5,7
Bassa	0,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

^ocomprende la quota di maglieria realizzata dalle imprese finali di confezione.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.20 – Fatturato (milioni di euro correnti) per fascia di mercato prevalente e classe di addetti, 2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Alta	-	-	10	3,6	162	16,8	172	12,5
Medio-alta	61	45,1	150	53,3	593	61,6	804	58,3
Media	71	52,6	116	41,3	208	21,6	394	28,6
Medio-bassa	3	2,3	5	1,8	-	-	9	0,6
Bassa	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	135	100,0	281	100,0	963	100,0	1.379	100,0

per arrotondamenti, i totali riga e colonna possono divergere dalla somma dei parziali.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Ruolo dei marchi

I prodotti del distretto sono venduti prevalentemente con il marchio dell'impresa finale. Le vendite con *marchio proprio* rappresentano, infatti, il 69,5% del fatturato del distretto, mentre quelle con *marchi su licenza* si attestano sul 18,4% e le vendite di prodotti con *marchio del cliente* o senza marchio sul 12,1% del fatturato (tav. 2.21).

A partire dai primi anni Duemila, nel distretto si sono affermate alcune imprese, gestite da una nuova generazione di imprenditori, in grado di affermare il proprio marchio, raggiungendo una elevata visibilità nei confronti del consumatore finale. L'incidenza dei *marchi e griffe del distretto a elevata visibilità*²⁰ sul fatturato del distretto è elevata e pari al 55% del totale. Negli anni più recenti, tuttavia, la crescita di questi marchi ha subito un rallentamento, legato alle differenti performance fra le imprese di questa tipologia, con imprese più dinamiche, altre meno dinamiche e alcune in difficoltà.

Le vendite che hanno fatto registrare tassi di crescita significativi sono, invece, quelle relative a produzioni per *marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità*²¹. La produzione per conto di marchi industriali, commerciali o griffe esterne al distretto ha raggiunto il 18,8% del fatturato del distretto e le imprese finali che producono per questi marchi, pur continuando, in generale, ad avere linee di prodotto a marchio proprio, sono numericamente aumentate, rappresentando un quarto del totale. La quota di fatturato realizzata per questi marchi è cresciuta nelle imprese finali di tutte le classi dimensionali, anche fra le micro e le piccole imprese, e questo costituisce un elemento di novità per le imprese finali di minori dimensioni del distretto. La scelta di produrre per marchi a elevata visibilità esterni al distretto deriva dalla difficoltà nel promuovere i propri marchi e nell'aver individuato possibilità di crescita²² attraverso la realizzazione di prodotti per marchi già affermati o emergenti.

Le vendite complessive con marchi e griffe a elevata visibilità (del distretto o fuori distretto) hanno raggiunto una quota molto elevata, pari al 73,8% del fatturato del distretto, mentre le vendite che hanno subito, ormai da lungo tempo, un ridimensionamento sono quelle non

²⁰ Le imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità sono una decina, di cui sei hanno una dimensione >50 addetti.

²¹ Le griffe e i marchi esterni al distretto per cui lavorano alcune imprese finali sono: Rick Owens, Scervino, Armani, D&G, Dior, Versace, Balestra, Lancetti, vari marchi del gruppo Miroglio, Nara Camicie, Pinko, oltre a catene come Zara, Combipel, ecc..

²² In alcuni casi, la dimensione raggiunta dalla produzione per marchi e griffe esterne al distretto ha determinato la nascita di newco dedicate, con compagini societarie controllate dalle griffe esterne (es. Owerscorp Italia-Rick Owens e Manfra Italia-Scervino).

supportate da marchi riconosciuti dal consumatore finale, sia marchi propri che del cliente; quelle, di fatto, prevalentemente realizzate dalle imprese finali di micro e piccola dimensione. Il loro valore è diminuito e l'incidenza attuale si attesta sul 26,2% del fatturato del distretto.

Il confronto fra le imprese finali del comparto maglieria e confezione evidenzia il permanere di significative differenze (tav. 2.22). Le imprese di *maglieria*, molto più piccole di quelle di confezione, vendono, in proporzione elevata, con marchio del cliente (il 50,8% del fatturato) e in misura limitata con marchi e griffe a elevata visibilità (3,4% marchi del distretto e 16,3% marchi fuori distretto). Le imprese finali di confezione, di dimensione più elevata di quelle di maglieria, vendono in misura rilevante con marchi a elevata visibilità (l'84,9% del fatturato), soprattutto del distretto (65,7% del fatturato), ma anche fuori distretto (19,2%).

In termini di visibilità del marchio, le differenze fra imprese finali di micro, piccole e medie dimensioni rimangono molto significative, pur in presenza di un incremento delle produzioni per marchi e griffe esterni al distretto anche nelle imprese più piccole (tav. 2.23).

Le imprese finali di *micro* dimensione (1-9 addetti) vendono il 58,8% dei prodotti con un marchio proprio, ma presentano la quota più elevata di vendite con il marchio del cliente, pari al 40%. Le produzioni per marchi a elevata visibilità, comprese nelle vendite con marchio del cliente, si attestano sul 13,8% del totale. Le imprese di *piccole* dimensioni (10-49 addetti) hanno una quota di vendite con marchio proprio sempre prevalente, pari al 54,7% del fatturato, e una quota di vendite con marchio del cliente del 36,7%. La presenza di marchi a elevata visibilità, compresi nei marchi propri, su licenza e marchi dei clienti, raggiunge il 26,6% delle vendite. Le imprese di *maggiori* dimensioni (>50 addetti) realizzano con marchio proprio il 75,2% del fatturato e hanno una quota superiore, rispetto alle imprese più piccole, di vendite con marchi su licenza, pari al 24,6%. Nelle imprese di maggiori dimensioni, le vendite con marchi a elevata visibilità, propri o su licenza, rappresentano la quasi totalità, il 95,9% del fatturato (il 74,6% marchi del distretto e il 21,3% marchi fuori distretto).

Questi dati mostrano come al crescere della dimensione d'impresa, aumenti la visibilità del marchio. Le imprese finali di micro e piccole dimensioni hanno limitate risorse da investire nella promozione del marchio e, come vedremo nel capitolo dedicato all'export e ai canali distributivi, vendono spesso attraverso intermediari commerciali che impongono il loro marchio. Ciò non toglie che fra queste imprese vi possano essere marchi in grado di emergere ed affermarsi nel tempo, come è avvenuto nel passato, o imprese, come abbiamo visto, che hanno scelto di produrre per marchi esterni al distretto già affermati o emergenti.

Tav. 2.21 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per marchio utilizzato, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%						
Marchi propri	994	68,3	984	70,0	1.024	73,1	958	69,5
Marchi su licenza	230	15,8	244	17,4	196	14,0	254	18,4
Marchi dei clienti	227	15,6	168	12,0	164	11,7	159	11,5
Senza marchio	4	0,3	9	0,6	17	1,2	8	0,6
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0
<i>di cui:</i>								
<i>Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	686	47,1	693	49,3	752	53,6	758	55,0
<i>Marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità</i>	n.d.	n.d.	224	15,9	212	15,1	260	18,8

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.22 - Distribuzione del fatturato delle imprese finali per marchio utilizzato e comparto prevalente, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria				Confezione			
	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %
Marchi propri	50,3	55,3	50,2	47,9	76,1	76,3	78,6	73,9
Marchi su licenza	6,5	3,2	-	1,1	20,2	20,4	17,4	22,1
Marchi dei clienti	42,4	40,1	43,8	50,8	3,2	3,3	4,0	3,3
Senza marchio	0,8	1,4	6,0	0,2	0,5	-	-	0,7
Totale	100,0							
<i>di cui:</i>								
<i>Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	7,0	8,1	3,8	3,4	65,9	61,6	65,7	65,7
<i>Marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità</i>	n.d.	8,6	8,0	16,3	n.d.	18,1	16,9	19,2

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.23 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per marchio utilizzato e classe di addetti, 2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Marchi propri	79	58,8	154	54,7	724	75,2	958	69,5
Marchi su licenza	1	0,5	17	6,0	237	24,6	254	18,4
Marchi dei clienti	54	40,0	103	36,7	2	0,2	159	11,5
Senza marchio	0	0,7	7	2,6	-	-	8	0,6
Totale	135	100,0	281	100,0	963	100,0	1.379	100,0
<i>di cui:</i>								
<i>Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	-	-	39	13,8	719	74,6	758	55,0
<i>Marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità</i>	19	13,8	36	12,8	205	21,3	260	18,8

per arrotondamenti, i totali riga e colonna possono divergere dalla somma dei parziali.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.2.3 Investimento nei campionari

Campionari, staff di progettazione e costi

Le imprese finali del distretto si sono sempre contraddistinte per il significativo investimento nella ideazione e progettazione dei campionari e nell'offerta di una gamma di modelli molto ampia. Malgrado la diminuzione del numero di imprese finali, il numero di modelli complessivamente proposto al mercato, nell'arco di un anno, rimane molto elevato e pari a 97mila modelli diversi fra loro (tav. 2.24).

Il numero di modelli proposti in un anno è proporzionale alle dimensioni d'impresa. Le imprese finali di maggiori dimensioni (>50 addetti) hanno diverse linee di prodotto e campionari molto più ampi, rispetto alle imprese di piccole (10-49 addetti) o micro dimensioni (1-9 addetti). Negli anni più recenti, si nota, tuttavia, una tendenza alla razionalizzazione delle collezioni da parte delle imprese di maggiori dimensioni, con un flessione del numero medio di modelli proposti, mentre nelle imprese di micro e piccole dimensioni la tendenza è opposta e vede un aumento del numero medio di modelli proposti al mercato (tav. 2.25).

Le imprese finali di più piccole dimensioni hanno risposto all'incertezza e alle difficoltà del mercato attraverso l'ampliamento della gamma dei modelli proposti e il maggiore ricorso a consulenze di stilisti esterni (tav. 2.26). Questo ha determinato un incremento del costo sostenuto per la progettazione dei campionari che nelle imprese di micro dimensione (1-9 addetti) raggiunge l'incidenza più elevata, pari all'11,5% del fatturato.

Le imprese di piccole (10-49 addetti) e di maggiori dimensioni (>50 addetti), per contro, hanno incrementato gli organici interni dedicati alla progettazione dei campionari e sostenuto costi superiori al passato, anche in presenza di una riduzione del numero medio di modelli. In queste imprese, l'incidenza del costo dei campionari sul fatturato è ovviamente inferiore, e pari, rispettivamente, all'8,9% e al 4,9%.

Considerando l'elevata concentrazione di micro e piccole imprese nel comparto della maglieria, i dati mostrano come le imprese di questo comparto abbiano un'incidenza dei costi dei campionari sul fatturato superiore alle imprese di confezione, pur in presenza di campionari di dimensioni inferiori.

La spesa complessivamente sostenuta (tav. 2.27) dalle imprese finali del distretto per l'ideazione e la progettazione delle collezioni è stata pari, nel 2016, a 87 milioni di euro, equivalenti al 6,3% del fatturato del distretto, con un incremento del costo medio per i

campionari, fra il 2013 e il 2016, che oscilla fra il +9,7% delle micro imprese e il +17,8% delle imprese di maggiori dimensioni.

Le imprese finali del distretto producono prevalentemente sulla base di modelli di propria ideazione, e la produzione su modelli ideati dai clienti²³ viene spesso realizzata in parallelo al proprio campionario, al fine di fornire un servizio a particolari tipi di clienti (catene distributive, grossisti, griffe, marchi industriali, altri produttori), interessati ad affidare ad altri la produzione di capi di loro ideazione. Vi sono numerosi casi in cui questi clienti (soprattutto catene distributive e grossisti) scelgono i capi all'interno delle collezioni progettate dalle imprese finali del distretto, sebbene il prodotto venga venduto con il marchio del cliente e non con quello dell'impresa finale.

Negli anni più recenti, le imprese finali che, oltre a produrre sulla base di un campionario proprio, hanno prodotto su modello del cliente, sono aumentate di numero, rappresentando oltre un terzo delle imprese finali del distretto (tav. 2.28). E sono aumentate anche le imprese finali che hanno rinunciato al proprio campionario, producendo soltanto su modello del cliente, perdendo, in questo modo, uno dei caratteri distintivi dell'impresa finale, legato alla capacità di progettare proprie collezioni. Le imprese finali di questo tipo rappresentano poco più del dieci per cento del totale e sono state lasciate all'interno di questa categoria d'impresa in quanto le competenze interne rimangono legate alla progettazione e industrializzazione del capo, anche se di un capo ideato dal cliente. La strategia seguita da questo piccolo nucleo di imprese deriva in parte dalle difficoltà di mercato incontrate nel proporre capi di propria ideazione e in parte dall'individuazione di spazi di mercato nel mettersi al servizio di chi ha necessità di produrre.

Il fatturato realizzato con *campionari propri* rappresenta comunque il 93,6% del fatturato complessivo del distretto e quello realizzato con *modelli dei clienti* è una quota marginale, pari al 6,4%. Se si osserva questo dato in relazione alla dimensione d'impresa (tav. 2.29) e al comparto (tav. 2.30), emergono, tuttavia, significative differenze. Fra le imprese finali di maglieria, di dimensioni mediamente molto piccole, la quota di produzione su modello del cliente è maggiore rispetto a quella delle imprese di confezione (26,6% del fatturato rispetto al 2,2%). La produzione su modello del cliente caratterizza, infatti, prevalentemente le imprese di micro e piccola dimensione. Fra le imprese finali di questa taglia dimensionale, la produzione su

²³ La produzione su modello del cliente implica che il cliente fornisca all'impresa finale 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.

modello del cliente si aggira intorno al 20% del fatturato, mentre fra le imprese di maggiori dimensioni è praticamente assente. Questo risultato evidenzia una delle strategie seguite dalle imprese finali di minori dimensioni, produrre su modello fornito dal cliente, che le fa assomigliare a imprese di subfornitura in grado di offrire il capo finito. Questa scelta potrebbe tradursi in un ulteriore indebolimento dell'impresa, perdendo la propria capacità progettuale, oppure offrire nuove opportunità, se le produzioni sono realizzate in partnership con griffe e marchi industriali affermati o emergenti.

Tav. 2.24 - Modelli inseriti nei campionari in un anno dalle imprese finali, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008	2010	2013	2016
N° imprese finali	314	260	270	249
N° modelli (realizzati in un anno)	95.662	107.653	102.976	97.134
N° medio modelli per impresa (realizzati in un anno)	305	414	381	390

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.25 - Modelli inseriti nei campionari in un anno dalle imprese finali per classe di addetti, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	N° modelli				N° medio modelli per impresa			
	2008	2010	2013	2016	2008	2010	2013	2016
1-9	23.800	31.028	36.160	46.574	123	210	211	255
10-49	63.565	61.562	39.968	27.766	568	565	459	504
50 e oltre	8.257	15.063	26.848	22.794	917	1.674	2.237	2.072
Totale	95.622	107.653	102.976	97.134	305	414	381	390

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.26 – Addetti alla progettazione delle collezioni nelle imprese finali per classe di addetti, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	Addetti alla progettazione delle collezioni interni alle imprese				Imprese che utilizzano stilisti esterni			
	Numero medio per impresa							
	2008	2010	2013	2016	2008	2010	2013	2016
					%	%	%	%
1-9	1,4	1,7	1,7	1,7	34,2	20,5	45,3	55,4
10-49	5,5	4,6	3,6	5,1	50,5	46,7	52,9	51,0
50 e oltre	14,6	17,6	29,0	31,0	71,4	89,0	83,3	73,0
Totale	3,3	3,5	3,5	3,7	40,9	35,1	45,2	55,2

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.27 – Costo annuale dei campionari progettati dalle imprese finali per classe di addetti e comparto prevalente, 2013 e 2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	Costo complessivo dei campionari				Costo medio dei campionari per impresa	
	2013		2016		2013	2016
	milioni di euro	% sul fatturato	milioni di euro	% sul fatturato	euro	euro
1-9	13,2	9,2	15,5	11,5	77.193	84.699
10-49	35,0	9,5	25,0	8,9	402.299	454.545
50 e oltre	44,0	4,9	47,5	4,9	3.666.667	4.318.181
Totale	92,2	6,6	87,0	6,3	340.741	349.398
<i>di cui:</i>						
<i>Maglieria</i>	22,4	8,2	22,0	9,2	132.544	130.952
<i>Confezione</i>	69,8	6,2	65,0	5,7	691.089	802.469

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.28 - Imprese finali per tipo di campionario realizzato, 2008-2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Solo campionario proprio	201	63,9	157	60,4	180	66,5	127	51,1
Campionario proprio e modelli del cliente	75	24,0	83	31,8	71	26,5	89	35,6
Solo modelli del cliente	38	12,1	20	7,8	19	7,0	33	13,3
Totale	314	100,0	260	100,0	270	10,0	249	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.29 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per tipo di produzione realizzata e classe di addetti, 2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Campionario proprio	109	81,0	219	77,8	962	99,9	1.290	93,6
Modelli del cliente	26	19,0	62	22,2	1	0,1	89	6,4
Totale	135	100,0	281	100,0	963	100,0	1.379	100,0

per arrotondamenti i totali riga e colonna possono divergere dalla somma dei parziali.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.30 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per tipo di produzione realizzata e comparto prevalente, 2008-2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria				Confezione				Totale			
	2008	2010	2013	2016	2008	2010	2013	2016	2008	2010	2013	2016
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Campionario proprio	93,1	76,2	76,4	73,4	92,3	99,3	97,8	97,8	92,2	94,0	93,4	93,6
Modello del cliente	6,9	23,8	23,6	26,6	7,7	0,7	2,2	2,2	7,8	6,0	6,6	6,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Calendario di produzione e produzione flessibile

Le imprese finali del distretto operano prevalentemente secondo il calendario cosiddetto “programmato”²⁴, l’ottanta per cento delle imprese, e le produzioni realizzate secondo questo calendario sviluppano l’85% del fatturato totale (tav. 2.31).

Nel periodo 2013-2016, la produzione realizzata in “programmato” aumenta in valore e quota, mentre diminuisce quella realizzata secondo il calendario “pronto moda”²⁵. Considerando, oltre al pronto moda, anche le altre componenti della produzione flessibile, quali riassortimenti e flash di aggiornamento delle collezioni in programmato, si registra un ridimensionamento complessivo del valore della produzione flessibile, quella realizzata a ridosso o durante la stagione di vendita, che, dati i tempi stretti di produzione, viene normalmente affidata alla subfornitura locale. La quota di produzione flessibile si attesta sul 13,5% del fatturato totale.

²⁴ 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.

²⁵ 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, e la qualità del prodotto è generalmente inferiore a quella delle imprese che operano in programmato, posizionandosi prevalentemente sulla fascia di qualità media. Le imprese pronto moda del distretto di Carpi sono sempre state molto legate al mercato interno e al canale dell’ingrosso. Finora nessuna impresa “pronto moda” locale, diversamente da quanto è avvenuto in altri casi, ha seguito una strategia di controllo diretto della distribuzione, attraverso l’apertura di negozi monomarca. Il rimanere legate al canale dei grossisti rappresenta una delle ragioni principali che ha decretato il declino di queste imprese che, negli anni Ottanta, avevano anticipato il modello produttivo del *fast fashion*.

L'analisi del calendario di produzione per comparto (tav. 2.32) e dimensione d'impresa (tav. 2.33), mostra chiaramente come nella maglieria, caratterizzata da imprese finali di dimensioni molto piccole, la produzione "pronto moda" raggiunga un'incidenza più elevata (23,5%), rispetto al comparto confezione (2%). Il pronto moda, i riassortimenti e i flash di aggiornamento delle collezioni in programmato, nella maglieria sviluppano complessivamente un terzo del fatturato, mentre nella confezione soltanto un dieci per cento. Nella maglieria, in particolare, il nucleo di imprese pronto moda ancora attive mantiene una buona capacità di resilienza. La forte selezione avvenuta nel passato fra le imprese "pronto moda" del distretto ne ha comunque ridotto il numero a un quinto delle imprese finali ed essendo imprese di dimensioni molto piccole, il fatturato da queste sviluppato rappresenta una quota molto limitata (4,4%) di quello complessivo del distretto (tav. 2.34).

Tav. 2.31 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per calendario di produzione, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%						
Programmato	1.057	72,6	1.034	73,6	1.148	81,9	1.172	85,0
Flash°	57	3,9	46	3,2	57	4,1	55	4,0
Riassorbimenti°	75	5,2	99	7,0	73	5,2	52	3,8
Pronto moda°	241	16,6	183	13,1	90	6,4	79	5,7
Altro (prodotti continuativi)	25	1,7	43	3,1	34	2,4	21	1,5
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0
<i>di cui: produzione flessibile°</i>	373	25,6	322	22,9	222	15,6	187	13,5

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.32 – Distribuzione del fatturato delle imprese finali per comparto prevalente e calendario di produzione, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria				Confezione			
	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %
Programmato	67,0	69,0	66,1	69,4	77,7	74,8	86,0	88,2
Flash°	9,5	8,8	8,9	4,1	1,1	1,9	2,8	4,0
Riassortimenti°	4,1	6,1	6,0	2,9	5,1	7,3	5,0	4,0
Pronto moda°	17,3	12,5	18,5	23,5	14,7	13,1	3,3	2,0
Altro (prodotti continuativi)	2,1	3,6	0,5	0,1	1,4	2,9	2,9	1,8
Totale	100,0							
<i>di cui: produzione flessibile°</i>	30,9	27,4	33,5	30,5	20,9	22,3	11,1	10,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.33 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per classe di addetti e calendario di produzione, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Programmato	101	75,3	199	70,8	872	90,5	1.172	85,0
Flash°	4	2,9	10	3,5	42	4,3	55	4,0
Riassortimenti°	4	3,0	10	3,6	38	4,0	52	3,8
Pronto moda°	25	18,8	53	18,8	-	-	79	5,7
Altro (prodotti continuativi)	-	-	9	3,3	11	1,2	21	1,5
Totale	135	100,0	281	100,0	963	100,0	1.379	100,0
<i>di cui: produzione flessibile°</i>	33	24,7	73	25,9	81	8,4	187	13,5

per arrotondamenti, i totali riga e colonna possono divergere dalla somma dei parziali.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.34 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per calendario di produzione prevalente, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Programmato	1.162	79,9	1.191	84,8	1.304	93,0	1.308	94,9
Pronto moda	266	18,3	176	12,5	74	5,3	61	4,4
Altro (prodotti continuativi)	27	1,8	38	2,7	24	1,7	10	0,7
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.2.4 Mercati e canali distributivi

Mercati di sbocco

Le imprese finali del distretto mantengono un forte orientamento al mercato interno, che assorbe il 63% delle vendite, mentre l'export rappresenta una quota pari al 37% del fatturato (tav. 2.35). Sebbene la quota di export sia in crescita da tempo, la sua incidenza rimane al di sotto della media dell'industria italiana dell'abbigliamento, nella quale l'export oscilla intorno al sessanta per cento del fatturato.

Nel periodo 2013-2017, le imprese del distretto hanno continuato a subire una diminuzione delle vendite sul mercato interno (-9,4% nel 2013-2017) - caratterizzato da una flessione dei consumi soprattutto nell'abbigliamento femminile - e hanno registrato performance migliori, ma certamente non brillanti, sui mercati esteri (+4,4%). Se si escludono le vendite di accessori (borse, calzature, ecc.), le esportazioni di maglieria e abbigliamento hanno, infatti, avuto dinamiche negative (-3,7%), non avendo più recuperato i livelli pre-crisi²⁶ (tav. 2.36).

L'analisi della propensione esportatrice delle imprese per dimensione aziendale (tav. 2.37), evidenzia che anche le imprese più strutturate sono orientate prevalentemente al mercato interno, non solo le micro e le piccole imprese. Le imprese di maggiori dimensioni hanno, tuttavia, un vantaggio, rispetto alle piccole imprese, che deriva, come vedremo nel prossimo paragrafo, dal controllo delle reti distributive, formate da numerosi negozi monomarca; controllo che ha assicurato una crescita delle vendite sia sul mercato interno sia su quello internazionale (tav. 2.38). Le imprese di micro e piccole dimensioni, non avendo il controllo delle reti distributive, hanno subito perdite significative soprattutto sul mercato interno, nel quale le catene di negozi monomarca e la grande distribuzione hanno, da lungo tempo, progressivamente ridimensionato il dettaglio multimarca indipendente.

Nel distretto, la dinamica delle esportazioni, come quella del mercato interno, è stata condizionata da alcune imprese finali in difficoltà, rappresentate anche da imprese strutturate con marchi di prestigio propri o su licenza. Il ridimensionamento delle imprese finali della classe di addetti intermedia (10-49 addetti) ha dato un ulteriore contributo negativo alla dinamica delle esportazioni (tav. 2.39).

²⁶ La flessione delle esportazioni di maglieria e abbigliamento del distretto, registrata nel 2017 nelle nostre stime, è pari al -3,5%, una flessione molto inferiore a quella rilevata dalle statistiche ufficiali riferite all'intera provincia di Modena (-16,3%), condizionate dagli spostamenti di attività logistiche in altri territori.

Gli sforzi compiuti dalle imprese finali del distretto per aumentare le vendite estere sono, tuttavia, molto visibili e si individuano sia nell'incremento della quota di imprese esportatrici sul totale, pari attualmente all'84,4%, sia all'ampliamento del numero di paesi esteri di sbocco, che aumenta nelle imprese di tutte le classi dimensionali (tav. 2.37). Le differenze legate alle dimensioni d'impresa rimangono significative, anche se i progressi delle micro imprese sono rilevanti. Le imprese di minori dimensioni, oltre ad operare su un numero limitato di paesi esteri - in media quattro/dieci paesi rispetto agli oltre quaranta delle imprese di maggiori dimensioni - sono più legate al mercato dell'UE 28, mentre le imprese strutturate hanno mercati più ampi e spesso i paesi extra-UE sono la principale area di sbocco. Anche fra le imprese finali di micro e piccole dimensioni vi sono imprese orientate ai mercati extra-UE, ma in termini di valore le vendite verso l'UE 28 sono prevalenti, assorbendo i due terzi del totale.

Tav. 2.35 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per mercato di sbocco, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017	
	val. ass.	%								
Italia	1.014	69,7	951	67,7	929	66,2	871	63,2	842	63,0
Estero	441	30,3	454	32,3	473	33,8	508	36,8	494	37,0
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0	1.336	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.36 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per mercato di sbocco, escluso gli accessori^o, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017	
	val. ass.	%	val. ass. senza accessori	% senza accessori	val. ass. senza accessori	% senza accessori	val. ass. senza accessori	% senza accessori	val. ass. senza accessori	% senza accessori
Italia	1.014	69,7	871	66,6	823	65,6	751	63,6	724	63,5
Estero	441	30,3	436	33,4	431	34,4	430	36,4	415	36,5
Totale	1.455	100,0	1.307	100,0	1.255	100,0	1.181	100,0	1.139	100,0

^o dal fatturato Italia ed estero sono stati esclusi gli accessori di abbigliamento (calzature, borse, cinture, ecc.), cresciuti notevolmente nelle vendite delle imprese di maggiori dimensioni, al fine di avere un dato riferito ai soli prodotti di maglieria e confezione.

Nel 2008, gli accessori non avevano un peso significativo.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.37 - Quota di export (%) sul fatturato delle imprese finali per classe di addetti, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	% export sul fatturato				% imprese che esportano				N. medio di paesi esteri di esportazione	
	2008	2013	2016	2017	2008	2013	2016	2017	2013	2017
1-9	20,8	27,4	41,0	42,0	49,9	64,5	77,4	78,4	3	4
10-49	25,2	35,4	34,5	30,6	82,2	95,6	100,0	100,0	8	10
50 e oltre	36,6	34,1	37,0	37,9	100,0	100,0	100,0	100,0	29	42
Totale	30,3	33,8	36,8	37,0	62,9	76,2	83,4	84,4	5	7

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.38 - Quota di export (%) sul fatturato delle imprese finali per classe di addetti e marchi, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	% export sul fatturato							
	Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità				Altre imprese			
	2008	2013	2016	2017	2008	2013	2016	2017
1-9	-	-	-	-	19,1	27,4	40,4	42,2
10-49	14,1	36,8	34,8	27,9	33,1	35,1	34,2	30,9
50 e oltre	28,2	30,5	34,2	35,1	59,2	45,7	45,2	45,9
Totale	22,0	31,1	34,3	34,8	34,8	36,8	39,9	39,5

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.39 - Export (milioni di euro correnti) delle imprese finali per classe di addetti, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017	
	Export	%								
1-9	22	5,0	20	4,4	39	8,2	54	10,6	55	11,1
10-49	191	43,3	187	41,2	130	27,5	96	18,9	76	15,4
50 e oltre	228	51,7	247	54,4	304	64,3	358	70,5	363	73,5
Totale	441	100,0	454	100,0	473	100,0	508	100,0	494	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Canali distributivi

L'analisi dei canali distributivi utilizzati dalle imprese finali mostra una crescita complessiva delle vendite dirette ai negozi al *dettaglio*, che raggiungono il 77,2% del fatturato del distretto, e una diminuzione delle vendite ai *grossisti* e alla *grande distribuzione*, che si attestano sul 9,6% e 3,6% delle vendite totali. In aumento sono anche le vendite attraverso l'*e-commerce*, pur rappresentando soltanto l'1,9%, e quelle ad *altri produttori* che assorbono il 6,4% del fatturato (tav. 2.40).

Le tendenze appena descritte si differenziano notevolmente in relazione alla dimensione d'impresa e al comparto. Sono, infatti, le imprese di maggiori dimensioni (>50 addetti), con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità, ad avere incrementato le vendite al dettaglio, soprattutto attraverso le reti di *negozi propri o in franchising*, grazie a nuove aperture di negozi monomarca. L'altro canale che hanno potenziato è quello dell'*e-commerce* che, pur veicolando un valore ancora basso delle vendite, rappresenta un'importante vetrina per la visibilità e la promozione del marchio nei confronti del consumatore finale (tav. 2.41).

Le imprese di minori dimensioni (1-9 e 10-49 addetti), invece, hanno registrato una flessione delle vendite in tutti i canali distributivi, soprattutto nel tradizionale canale dell'ingrosso, mentre le vendite in aumento sono state soltanto quelle destinate ad *altri produttori*. La strategia, seguita da una parte di micro e piccole imprese finali, di produrre per marchi e griffe esterne al distretto, ha determinato la crescita del fatturato realizzato per altre imprese dell'abbigliamento (marchi industriali, griffe, ecc.).

Osservando i canali distributivi utilizzati dalle imprese finali, emerge una chiara relazione con la dimensione aziendale (tav. 2.42). Al crescere della dimensione, aumenta l'incidenza delle vendite dirette al dettaglio e, fra queste, alle reti di negozi propri o in franchising. Anche l'utilizzo dell'*e-commerce* è correlato alla dimensione d'impresa ed è raramente presente fra le imprese di micro e piccola dimensione.

Le imprese finali che presentano la maggiore differenziazione della clientela sono quelle di *micro* dimensione (1-9 addetti), che, negli anni più recenti, hanno cercato nuovi clienti sia in Italia sia all'estero. Il primo canale distributivo è il dettaglio (con il 32,8% del fatturato), seguito dall'ingrosso (27,1%), notevolmente ridimensionato; dagli altri produttori (18,9%), fortemente in crescita; e dalla grande distribuzione (15,2%), in calo. Le imprese di micro dimensione che lavorano contemporaneamente per più tipi di clienti sono numericamente aumentate, rappresentando i due terzi del totale. Le combinazioni più frequenti sono ingrosso e dettaglio;

ingrosso e grande distribuzione; dettaglio e altri produttori; ingrosso e altri produttori; ingrosso, grande distribuzione e altri produttori, ecc., fino ad arrivare a cinque diversi tipi di clienti. La crescente differenziazione della clientela esprime la molteplicità di sforzi effettuati da queste imprese per individuare nuovi spazi di mercato e spiega l'incremento del numero di modelli complessivamente proposti ai clienti, evidenziato nei paragrafi precedenti. Lavorare contemporaneamente per clienti così diversi rende molto complessa l'attività di queste micro imprese finali, caratterizzate da elevata flessibilità e capacità di personalizzare il servizio in relazione al tipo di cliente. L'elevata differenziazione dei clienti esprime la fase di cambiamento e di transizione delle micro imprese verso la ricerca di nuove opportunità di mercato.

Le imprese finali di *piccole* dimensioni (10-49 addetti) hanno subito un forte ridimensionamento e, anche per loro, le uniche vendite in crescita sono state quelle destinate ad altri produttori. Il primo canale distributivo rimane il dettaglio (43,2% del fatturato), seguito dall'ingrosso (26,3%) e dagli altri produttori (21,4%). Rispetto alle micro imprese, queste lavorano maggiormente per il dettaglio e meno per la grande distribuzione, avendo un posizionamento di mercato leggermente più elevato. Le imprese che lavorano contemporaneamente per più tipi di clienti sono la grande maggioranza, i quattro quinti del totale, e le combinazioni sono molteplici, ingrosso e dettaglio; dettaglio e altri produttori; dettaglio, società commerciali e altri produttori, ecc., fino ad arrivare a cinque diversi tipi di clienti. Alcune imprese di questa dimensione (sette imprese) hanno negozi monomarca, propri o in franchising, che, a causa di difficoltà di mercato, hanno subito, negli ultimi anni, un ridimensionamento in termini numerici (tav. 2.43).

Le imprese finali di *maggiori* dimensioni (>50 addetti), come è stato detto, hanno aumentato le vendite al dettaglio, che hanno raggiunto una quota molto elevata (93,3% del fatturato), e, in particolare, quelle realizzate attraverso reti di negozi monomarca, propri o in franchising, che rappresentano circa un terzo delle vendite totali (32,5%). Negli ultimi anni, le aperture di nuovi negozi monomarca sono state numerose in Italia e, soprattutto, all'estero. Attualmente, le nove imprese di questa taglia dimensionale che hanno negozi monomarca contano circa 322 negozi in Italia e 462 in paesi esteri, per complessivi 784 negozi monomarca (tav. 2.43). Le altre vendite in crescita sono state quelle attraverso l'e-commerce che rappresentano una piccola quota del totale (2,6%).

Un'analisi dei canali distributivi per comparto prevalente (tav. 2.44), consente di sottolineare le profonde differenze che esistono fra imprese di maglieria e di confezione. Data l'elevata concentrazione di micro imprese nel comparto della maglieria - imprese che spesso

lavorano per imprese della confezione che necessitano di capi in maglia per completare le loro collezioni - è nella *maglieria* che la quota di vendite ad altri produttori è particolarmente aumentata, rappresentando il secondo tipo di cliente (30% del fatturato), dopo l'ingrosso (31,7%), a cui seguono il dettaglio (22,6%) e la grande distribuzione (11,9%). Nel comparto della *confezione*, invece, il peso rilevante delle imprese di maggiori dimensioni ne delinea un profilo molto diverso, con una quota elevata di vendite al dettaglio (88,6%) e, in particolare, di vendite attraverso reti di negozi propri o in franchising (27,7%), e un e-commerce attestato sul 2,3%.

Tav. 2.40 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per canale distributivo, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%						
Ingresso	310	21,3	252	17,9	164	11,7	133	9,6
Dettaglio	893	61,3	920	65,6	1.061	75,7	1.065	77,2
<i>di cui: negozi propri o in franchising</i>	80	5,5	119	8,5	230	16,4	319	23,1
Grande distribuzione	125	8,6	132	9,4	71	5,0	49	3,6
Società commerciali	46	3,2	66	4,7	42	3,0	17	1,2
Altri produttori	64	4,4	33	2,3	57	4,0	88	6,4
E-commerce	-	-	-	-	4	0,3	26	1,9
Altro	3	1,2	2	0,1	4	0,3	1	0,1
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.41 - Distribuzione del fatturato delle imprese finali per canale distributivo e marchi, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità				Altre imprese			
	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %
Ingresso	12,4	9,1	1,8	1,0	29,7	26,5	23,2	20,1
Dettaglio	83,7	88,7	95,5	96,6	41,0	42,9	52,9	53,7
<i>di cui: negozi propri o in franchising</i>	9,9	14,0	24,6	34,3	1,6	2,9	6,9	9,5
Grande distribuzione	0,6	0,3	0,4	0,3	15,9	18,3	10,4	7,5
Società commerciali	2,4	1,9	1,9	-	3,8	7,4	4,2	2,7
Altri produttori	0,9	-	-	-	7,4	4,6	8,7	14,2
E-commerce	-	-	0,4	2,1	-	-	-	1,6
Altro	-	-	-	-	2,2	0,3	0,6	0,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.42 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per canale distributivo e classe di addetti, 2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Ingresso	37	27,4	74	26,3	22	2,3	133	9,6
Dettaglio	44	32,6	121	43,1	899	93,3	1.065	77,2
<i>di cui: negozi propri o in franchising</i>	1	0,5	5	1,8	313	32,5	319	23,1
Grande distribuzione	21	15,2	20	7,1	9	0,9	49	3,6
Società commerciali	7	4,9	5	1,7	5	0,6	17	1,2
Altri produttori	25	18,9	60	21,4	3	0,3	88	6,4
E-commerce	-	-	1	0,4	25	2,6	26	1,9
Altro	1	1,0	-	-	-	-	1	0,1
Totale	135	100,0	281	100,0	963	100,0	1.379	100,0

per arrotondamenti, i totali riga e colonna possono divergere dalla somma dei parziali.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.43 – Numero negozi monomarca di proprietà o in franchising delle imprese finali, 2013 e 2017

valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese che hanno negozi propri o in franchising				N. negozi propri o in franchising					
	2013		2017		2013			2017		
	val. ass.	% su totale imprese	val. ass.	% su totale imprese	Italia val. ass.	Estero val. ass.	Totale val. ass.	Italia val. ass.	Estero val. ass.	Totale val. ass.
1-9	-	-	1	0,5	-	-	-	1	-	1
10-49	8	9,2	9	16,4	39	6	45	39	2	41
50 e oltre	9	75,0	9	81,8	267	282	549	322	462	784
Totale	17	6,3	19	7,6	306	288	594	362	784	826
<i>di cui:</i>										
<i>Maglieria</i>	2	1,2	4	7,3	8	1	9	7	-	7
<i>Confezione</i>	16	15,8	15	36,6	298	287	585	355	464	819
<i>Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	9	90,0	9	90,0	213	239	452	274	389	663
<i>Altre imprese</i>	8	3,1	8	4,2	93	49	142	88	75	163

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.44 - Distribuzione del fatturato delle imprese finali per canale distributivo e comparto prevalente, 2008-2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria				Confezione			
	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %
Ingresso	34,9	36,0	33,7	31,7	14,9	12,6	6,4	5,0
Dettaglio	28,8	28,2	32,4	22,6	76,7	76,5	86,3	88,6
<i>di cui: negozi propri o in franchising</i>	0,1	0,1	0,5	1,2	8,0	10,9	20,3	27,7
Grande distribuzione	22,8	21,9	13,7	11,9	2,0	5,6	2,9	1,8
Società commerciali	2,8	4,4	2,2	3,4	3,2	4,8	3,2	0,8
Altri produttori	10,1	9,3	17,2	30,0	1,7	0,3	0,9	1,5
E-commerce	-	-	-	-	-	-	0,3	2,3
Altro	0,6	0,2	0,8	0,4	1,5	0,2	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Attività di promozione sui mercati

L'orientamento delle imprese finali verso la ricerca di nuovi sbocchi di mercato è visibile anche attraverso le attività di promozione.

Le imprese del distretto che hanno partecipato a *fiere e/o missioni commerciali* sono aumentate di numero, raggiungendo il 45,4% del totale. L'incremento più rilevante si è registrato fra le imprese di micro dimensione (1-9 addetti), mentre fra le piccole imprese (10-49 addetti) la diminuzione della partecipazione è legata alle imprese in difficoltà appartenenti a questa taglia dimensionale (tav. 2.45).

Il numero medio di fiere/missioni²⁷ alle quali hanno partecipato in un anno le imprese è aumentato sia fra le imprese micro, sia fra quelle di maggiori dimensioni (>50 addetti), e se si analizza la localizzazione territoriale di queste iniziative, si nota una crescita rilevante delle micro imprese che hanno partecipato a fiere/missioni in Italia - grazie agli eventi organizzati nel distretto²⁸, quali Moda Makers e incoming di buyers stranieri - e un aumento di quelle che hanno partecipano anche ad iniziative all'estero (tav. 2.46).

²⁷ All'interno del numero di fiere a cui hanno partecipato le imprese finali sono comprese le diverse edizioni stagionali della stessa fiera (autunno/inverno e primavera/estate).

²⁸ Moda Makers (Italian Fashion Trade Show) e gli incontri B2B con buyers stranieri fanno parte delle iniziative di Carpi Fashion System, il progetto di valorizzazione delle aziende del distretto promosso dalle associazioni imprenditoriali del territorio, CNA, LAPAM-Confartigianato, Confindustria Emilia, e dal Comune di Carpi, con il contributo della Fondazione CR Carpi e la collaborazione di Promec (azienda speciale della Camera di Commercio di Modena).

Le imprese finali che hanno partecipato a fiere/missioni all'estero sono, tuttavia, una quota molto limitata, soltanto il 18,1% del totale, ed è evidente la relazione con la dimensione d'impresa. Al crescere della dimensione, aumenta la percentuale di imprese che partecipa a fiere/missioni all'estero, in relazione alle complessità organizzative e ai maggiori costi che queste implicano.

La partecipazione a fiere/missioni non è, tuttavia, condizionata soltanto dai budget disponibili, ma anche dalle strategie promozionali e di comunicazione delle imprese. Vi sono imprese strutturate con marchi a elevata visibilità e reti di negozi monomarca che non partecipano a fiere o a manifestazioni dedicate alla moda, privilegiando altri mezzi di promozione orientati direttamente al consumatore finale. Numerose imprese finali di micro e piccola dimensione non svolgono, invece, alcuna attività promozionale (il 40,7% del totale), essendo orientate al consolidamento dei livelli di attività raggiunti e non ponendosi obiettivi di crescita.

Le imprese finali che complessivamente hanno svolto *attività promozionali* (fiere/missioni o altre iniziative) rappresentano il 59,3% del totale ed i costi sostenuti in media da ogni impresa sono aumentati in tutte le classi dimensionali (tav. 2.47). Le imprese finali del distretto hanno, quindi, investito maggiori risorse per la promozione sul mercato e l'incremento maggiore si è registrato fra le imprese di micro dimensione. L'analisi per dimensione d'impresa evidenzia, tuttavia, le rilevanti differenze fra i budget disponibili. Nel 2016, le imprese micro (1-9 addetti) che hanno investito in promozione hanno speso in media, in un anno, 40mila euro; le imprese piccole (10-49 addetti) 200mila euro e le imprese di maggiori dimensioni (>50 addetti) 5,6 milioni di euro. Sono cifre difficilmente comparabili.

L'elevata presenza di micro imprese nel comparto della maglieria determina le, ormai note, differenze di comparto. Le imprese finali di maglieria investono meno in promozione, rispetto alle imprese finali di confezione.

Complessivamente, le imprese finali del distretto hanno speso, nel 2016, 73 milioni di euro per le attività di promozione sul mercato, quattro milioni in più rispetto a tre anni prima. Questo valore è pari al 5,9% del fatturato delle imprese che hanno investito in promozione e al 5,3% del fatturato totale del distretto, comprensivo del fatturato delle imprese che non hanno investito. Di questi 73 milioni, ben 55 milioni sono stati sostenuti dalle dieci imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità e i restanti 18 milioni dalle altre centotrentaquattro imprese che hanno investito in promozione.

Tav. 2.45 – Imprese finali che hanno partecipato a fiere e/o missioni commerciali e numero medio di fiere e/o missioni, 2013 e 2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese che hanno partecipato a fiere e/o missioni commerciali				N. medio di fiere e/o missioni commerciali	
	2013		2016		2013	2016
	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale	val. ass.	val. ass.
1-9	38	22,1	82	44,9	1,9	2,6
10-49	52	59,8	24	44,0	3,6	2,9
50 e oltre	5	41,7	6	54,5	6,0	6,2
Totale	95	35,2	113	45,4	3,1	2,8
<i>di cui:</i>						
<i>Maglieria</i>	53	31,7	71	42,5	2,2	1,9
<i>Confezione</i>	41	41,0	41	50,6	4,3	4,3
<i>Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>						
	6	60,0	6	60,0	5,0	5,2
<i>Altre imprese</i>	89	34,3	107	44,5	2,9	2,6

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.46 – Imprese finali che hanno partecipato a fiere e/o missioni commerciali in Italia e all'estero 2013 e 2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese che hanno partecipato a fiere di settore e/o missioni commerciali							
	Italia				Estero			
	2013		2016		2013		2016	
	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale
1-9	28	16,3	76	41,7	17	9,8	28	15,1
10-49	39	44,4	21	38,5	31	35,9	12	22,5
50 e oltre	4	33,3	5	45,5	5	41,7	5	45,5
Totale	71	26,2	103	41,4	53	19,6	45	18,1
<i>di cui:</i>								
<i>Maglieria</i>	39	23,1	70	42,0	21	12,4	14	8,5
<i>Confezione</i>	32	31,3	32	39,5	32	31,6	31	38,3
<i>Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>								
	4	36,4	5	50,0	6	60,0	6	60,0
<i>Altre imprese</i>	67	25,7	98	40,8	47	18,2	40	16,8

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.47 – Costi sostenuti per attività di promozione dalle imprese finali, 2013 e 2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese che hanno svolto attività promozionali				Costi sostenuti per attività promozionali				Costi medi per impresa	
	2013		2016		2013		2016		2013	2016
	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale	milioni di euro	% sul fatturato ^o	milioni di euro	% sul fatturato ^o	euro	euro
1-9	93	54,7	98	53,6	3	3,7	4	2,8	32.258	40.816
10-49	62	71,3	35	71,4	12	4,0	7	3,6	193.548	200.000
50 e oltre	11	91,7	11	100,0	54	6,3	62	6,4	4.909.091	5.636.364
Totale	166	61,5	144	59,3	69	5,6	73	5,9	415.663	506.944
<i>di cui:</i>										
<i>Maglieria</i>	105	62,1	89	54,3	4	2,2	5	3,5	38.095	56.180
<i>Confezione</i>	61	60,4	55	69,6	65	6,1	68	6,1	1.065.574	1.236.364
<i>Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	10	100,0	10	100,0	54	7,2	55	7,2	5.400.000	5.500.000
<i>Altre imprese</i>	156	60,0	134	56,1	15	3,0	18	3,7	96.154	134.328

^o % calcolata sul fatturato delle imprese che hanno svolto attività promozionali.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.2.5 Produzione made in Italy e delocalizzazioni

Produzione made in Italy

Nel distretto di Carpi la produzione di prodotti 100% made in Italy²⁹ rappresenta una quota ancora rilevante, pari al 50,5% del fatturato totale (tav. 2.48).

Le imprese che realizzano prodotti 100% made in Italy sono soprattutto quelle di *micro e piccola* dimensione (con, rispettivamente, il 99,2% e il 75,6% del loro fatturato), mentre al crescere della dimensione d'impresa e delle serie di produzione la produzione made in Italy diventa minoritaria (nelle imprese >50 addetti rappresenta il 36,3% del fatturato).

Fra le imprese finali di *maggiori dimensioni* non tutte però delocalizzano produzioni in paesi esteri a basso costo. Le imprese posizionate sulla fascia *alta* del mercato, ad esempio, producono esclusivamente o prevalentemente in Italia (il 91,4% del loro fatturato è 100% made in Italy), mentre le imprese posizionate sulla fascia *media*, più esposta alla concorrenza di prezzo, ricorrono in proporzione elevata alla delocalizzazione in paesi esteri (solo il 40,4% del fatturato è 100% made in Italy). Anche per le imprese di maggiori dimensioni posizionate sulla fascia *medio-alta* del mercato, la produzione 100% made in Italy non è prevalente (pari al 46,2% del fatturato).

L'analisi per comparto mostra, ancora una volta, le significative differenze presenti fra la *maglieria* e la *confezione su tessuto*. Nella maglieria, la concentrazione di micro imprese determina una netta prevalenza di prodotti 100% made in Italy, pari all'85,2% del fatturato, mentre nella confezione, dove sono presenti le imprese di maggiori dimensioni del distretto, la quota del made in Italy è notevolmente inferiore, pari al 43,2% del fatturato.

I *marchi e le griffe del distretto a elevata visibilità*, composti prevalentemente da imprese >50 addetti, producono prevalentemente all'estero e la quota di made in Italy si attesta sul 36,6% del fatturato. Questa caratteristica riguarda le imprese posizionate sulla fascia medio-alta del mercato e, come è stato detto, non le imprese posizionate sulla fascia alta.

Negli anni 2013-2016, si è assistito a una ulteriore diminuzione del valore e della quota di prodotti 100% made in Italy, derivante non solo dal ridimensionamento di numerose imprese di piccole dimensioni, ma anche dalle difficoltà e crisi di alcune imprese strutturate con produzioni qualificate, e, in alcuni casi, marchi di prestigio.

²⁹ I prodotti 100% made in Italy sono rappresentati da capi di abbigliamento le cui lavorazioni sono eseguite esclusivamente in Italia, anche se i filati e tessuti utilizzati possono avere una provenienza estera.

In questi anni, sono avvenuti anche piccoli aggiustamenti nelle politiche di produzione di alcune imprese di maggiori dimensioni, che hanno determinato, nell'insieme, un leggero incremento della quota di made in Italy fra le imprese >50 addetti. Di questi cambiamenti si parlerà nel prossimo paragrafo dedicato alle aree di decentramento produttivo.

Tav. 2.48 - Produzione 100% made in Italy: percentuale di fatturato sviluppata con prodotti realizzati completamente in Italia, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	Produzione realizzata al 100% in Italia (senza considerare la provenienza dei filati e tessuti)			
	2008	2010	2013	2016
	% sul fatturato	% sul fatturato	% sul fatturato	% sul fatturato
Maglieria	79,3	80,6	84,3	85,2
Confezione	63,9	52,8	44,7	43,2
1-9	91,5	82,7	96,3	99,2
10-49	82,9	85,8	86,3	75,6
50 e oltre	46,9	33,8	31,4	36,3
Alta	97,0	95,5	90,1	91,4
Medio-alta	61,9	50,7	46,3	46,2
Media	64,8	58,9	49,5	40,4
Medio-bassa	70,7	44,2	-	n.d.
Bassa	10,0	-	-	-
Totale	68,7	59,3	52,4	50,5
<i>di cui:</i>				
<i>Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	71,0	54,5	38,6	36,6

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Costo delle lavorazioni decentrate per area geografica

L'analisi dei costi relativi alle lavorazioni³⁰ affidate dalle imprese finali alle imprese di subfornitura mostra una diminuzione in valore, dovuta alla flessione del fatturato complessivo delle imprese finali del distretto (tav. 2.49). L'incidenza di questi costi sul fatturato si attesta al 27,3%.

³⁰ 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. Una seconda modalità riguarda il cosiddetto *decentramento completo* (o *commercializzato*), che prevede l'affidamento al subfornitore del compito sia di acquistare le materie prime sia di realizzare le varie fasi di lavorazione, per ottenere il capo finito.

La distribuzione geografica delle produzioni affidate alla subfornitura evidenzia la polarizzazione che si è venuta a determinare durante gli anni della crisi, con un 52,3% delle lavorazioni realizzate in Italia e un 47,7% in paesi esteri a basso costo³¹. Le imprese finali che delocalizzano la produzione in paesi esteri a basso costo sono soltanto il 10% del totale, ma essendo composte dalle imprese di maggiori dimensioni (>50 addetti) il valore della produzione da queste delocalizzato è molto rilevante.

Osservando le dinamiche più recenti, si nota una diminuzione del valore delle lavorazioni affidate alle imprese di subfornitura in tutte le aree territoriali, estero compreso, ad eccezione della subfornitura localizzata in altre regioni italiane. L'incremento del valore delle lavorazioni affidate a subfornitori di *altre regioni italiane* deriva dalle scelte, di alcune imprese finali di maggiori dimensioni (>50 addetti), di far rientrare in Italia quote limitate di produzioni prima affidate a fornitori esteri. Questi casi di “reshoring” non hanno, tuttavia, modificato l'assetto produttivo delle imprese finali più strutturate (>50 addetti), per le quali le produzioni delocalizzate all'estero rimangono elevate e pari al 65,5% del totale (tav. 2.51).

Le produzioni che hanno subito la maggiore flessione sono quelle destinate alla subfornitura locale, del *distretto* e di *altre aree della regione*, a causa soprattutto delle difficoltà e crisi di alcune imprese finali con produzioni qualificate, e, in alcuni casi, marchi di prestigio, molto radicate nel territorio e fortemente utilizzatrici la subfornitura locale. In questi casi, la subfornitura locale ha perso, o ha visto fortemente ridimensionate, le commesse provenienti da clienti storici che per lungo tempo avevano assicurato loro stabilità di lavoro e adeguata remunerazione. Per la prima volta, dall'inizio della crisi, la perdita di commesse da parte della subfornitura locale non deriva dall'incremento delle produzioni delocalizzate nei paesi esteri a basso costo, ma dalle difficoltà di una parte delle imprese finali più qualificate, con produzioni 100% made in Italy, diventate, nel tempo, punto di riferimento principale di numerosi subfornitori locali.

Nel complesso, per la produzione di maglieria e abbigliamento (tav. 2.50) - esclusa la produzione di accessori (borse, calzature, ecc.) che non è realizzata nel distretto - le lavorazioni affidate a subfornitori del distretto sono pari al 25,7% del totale, quelle affidate a subfornitori di altre aree della regione sono il 12,3%, a subfornitori di altre regioni italiane il 17,5% e a fornitori esteri il 44,5%.

³¹ Le imprese finali del distretto ricorrono generalmente a subfornitori e fornitori indipendenti. Fra quelle che delocalizzano la produzione in paesi esteri a basso costo, soltanto due hanno propri stabilimenti all'estero e nessuna di queste due imprese finali fa parte delle imprese di maggiori dimensioni.

Le relazioni fra dimensione d'impresa e aree di decentramento produttivo sono molto evidenti (tav. 2.51). Al crescere delle dimensioni d'impresa, e quindi delle serie di produzione, aumenta il ricorso a una subfornitura geograficamente lontana e, in particolare, estera. Questo accade prevalentemente per motivi di costo e in parte per ragioni di specializzazione. Le imprese di subfornitura del distretto lavorano prevalentemente capi in maglia e realizzano serie corte di produzione. Non sono mai state specializzate, ad esempio, nella produzione di capispalla, e per la cucitura dei capi vedono ormai la sola presenza di imprese cinesi, insediate nel distretto dai primi anni Duemila. Le imprese finali del distretto, con prodotti 100% made in Italy, che non vogliono utilizzare i subfornitori cinesi localizzati nel distretto, si rivolgono a subfornitori autoctoni di altre regioni italiane. Le imprese finali che utilizzano subfornitori di altre regioni italiane, prevalentemente veneti e lombardi, sono il 40% del totale, mentre soltanto il 12% utilizza subfornitori marchigiani, toscani o di regioni del sud.

Nel comparto della *maglieria*, la particolare concentrazione di imprese finali di micro dimensione, e, quindi, di produzioni di serie corte, determina il ricorso prevalente alla subfornitura locale (tav. 2.52). All'interno del distretto, viene realizzato il 49,2% delle lavorazioni di maglieria e nella regione complessivamente il 75%. Le altre regioni italiane sono destinatarie del 14,2% delle commesse e le produzioni delocalizzate all'estero sono soltanto il 10,8% del totale.

Nel comparto della *confezione su tessuto*, invece, dove si concentrano le imprese di maggiori dimensioni, le aree di decentramento produttivo sono fortemente orientate verso i paesi esteri a basso costo. Le produzioni che rimangono nel distretto sono il 18,5% del totale e nella regione complessivamente il 26,7%. Quelle destinate a subfornitori di altre regioni italiane rappresentano il 18,6%, mentre all'estero va il 54,7% del totale. I casi di "reshoring" prima indicati hanno riguardato sia la maglieria che la confezione su tessuto, così come l'incremento delle lavorazioni affidate a subfornitori di altre regioni italiane.

L'analisi delle aree di decentramento produttivo dei *marchi e griffe del distretto a elevata visibilità* (tav. 2.53), composti prevalentemente da imprese >50 addetti, fa emergere un profilo fortemente orientato all'estero. Come è stato detto, solo le imprese posizionate sulla fascia medio-alta del mercato, che sono peraltro quelle di maggiori dimensioni, delocalizzano la produzione prevalentemente nei paesi esteri a basso costo, mentre le imprese posizionate sulla fascia alta producono esclusivamente made in Italy.

Sebbene le imprese di maggiori dimensioni, compresi alcuni marchi e griffe del distretto a elevata visibilità, decentrino prevalentemente all'estero, il valore delle lavorazioni affidate a

subfornitori locali assumono rilevanza. Del valore complessivo delle lavorazioni di maglieria e confezione affidate alla subfornitura locale, circa un terzo proviene dalle imprese finali >50 addetti, un terzo dalle imprese finali di piccole dimensioni (10-49 addetti) e un terzo dalle imprese finali di micro dimensione (1-9 addetti).

Tav. 2.49 - Costo del decentramento produttivo^o (milioni di euro correnti) delle imprese finali per area geografica di localizzazione, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%						
Distretto	122	30,7	107	27,1	102	25,8	90	24,0
Altre aree della regione	68	17,1	72	18,3	53	13,4	43	11,4
Totale Emilia Romagna	190	47,8	179	45,4	155	39,2	133	35,4
Altre regioni italiane	88	22,2	87	22,2	50	12,9	64	16,9
Estero	119	30,0	128	32,4	189	47,9	179	47,7
Totale	397	100,0	394	100,0	394	100,0	376	100,0

^o decentramento di fase + decentramento completo al netto del costo delle materie prime (escluse le attività di puro trading).
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.50 - Costo del decentramento produttivo^o (milioni di euro correnti) delle imprese finali per area geografica di localizzazione, escluso gli accessori^{oo}, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%	val. ass. senza accessori	% senza accessori	val. ass. senza accessori	% senza accessori	val. ass. senza accessori	% senza accessori
Distretto	122	30,7	107	27,9	101	27,8	88	25,7
Altre aree della regione	68	17,1	72	18,8	52	14,5	42	12,3
Totale Emilia Romagna	190	47,8	179	46,7	153	42,3	130	38,0
Altre regioni italiane	88	22,2	85	22,1	49	13,6	60	17,5
Estero	119	30,0	120	31,2	159	44,1	152	44,5
Totale	397	100,0	384	100,0	361	100,0	343	100,0

^o decentramento di fase + decentramento completo al netto del costo delle materie prime (escluse le attività di puro trading).

^{oo} dal costo del decentramento produttivo sono stati esclusi gli accessori di abbigliamento (calzature, borse, cinture, ecc.), al fine di avere un dato riferito ai prodotti di maglieria e confezione. Nel 2008, gli accessori non avevano un peso significativo.
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.51 – Costo del decentramento produttivo° delle imprese finali per area geografica di localizzazione e classe di addetti, 2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Distretto	28	61,9	32	39,3	30	12,0	90	24,0
Altre aree della regione	9	21,6	18	22,0	16	6,4	43	11,4
Totale Emilia Romagna	37	83,5	50	61,3	46	18,4	133	35,4
Altre regioni italiane	8	17,5	16	19,5	40	16,1	64	16,9
Esteri	-	-	16	19,2	163	65,5	179	47,7
Totale	45	100,0	82	100,0	249	100,0	376	100,0

°decentramento di fase + decentramento completo al netto del costo delle materie prime (escluse le attività di puro trading).
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.52 – Distribuzione del costo del decentramento produttivo° delle imprese finali per area geografica di localizzazione e comparto prevalente, escluso gli accessori°, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria				Confezione			
	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %
Distretto	50,3	48,4	58,4	49,2	21,0	20,4	16,6	18,5
Altre aree della regione	15,5	17,2	20,4	25,8	18,0	18,4	11,4	8,2
Totale Emilia Romagna	65,8	65,6	78,8	75,0	39,0	38,8	28,0	26,7
Altre regioni italiane	18,2	16,9	8,4	14,2	24,1	23,7	14,2	18,6
Esteri	16,0	17,5	12,8	10,8	36,9	37,5	57,8	54,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

° decentramento di fase + decentramento completo al netto del costo delle materie prime (escluse le attività di puro trading).
°°dal costo del decentramento produttivo sono stati esclusi gli accessori di abbigliamento (calzature, borse, cinture, ecc.), al fine di avere un dato riferito ai prodotti di maglieria e confezione. Nel 2008, gli accessori non avevano un peso significativo.
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.53 – Distribuzione del costo del decentramento produttivo° per area geografica di localizzazione e marchi, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità				Altre imprese			
	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %
Distretto	23,7	19,9	14,4	12,9	36,8	34,9	38,2	35,6
Altre aree della regione	20,8	21,3	10,6	7,8	13,9	14,8	16,7	15,3
Totale Emilia Romagna	44,5	41,2	25,0	20,7	50,7	49,7	54,9	50,9
Altre regioni italiane	25,7	28,9	12,5	17,4	19,1	14,8	13,4	16,5
Esteri	29,8	29,9	62,5	61,9	30,2	35,5	31,7	32,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

° decentramento di fase + decentramento completo al netto del costo delle materie prime (escluse le attività di puro trading).
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.3 Le strategie delle imprese di subfornitura

2.3.1 Micro e piccole imprese

Nel periodo 2013-2017, le imprese di subfornitura del distretto hanno continuato a diminuire (-15,7%), perdendo oltre cinquecento occupati (-18,9%). Le imprese e gli addetti sono diminuiti in tutte le classi dimensionali, ma con maggiore intensità fra le micro imprese rispetto alle piccole imprese (tavv. 2.54 e 2.55).

Come nel triennio precedente, le imprese più strutturate (10 e più addetti) hanno rafforzato il proprio peso all'interno della subfornitura. In quasi tutte le specializzazioni, queste hanno mostrato un andamento del fatturato migliore e sono le uniche a registrare, in questi anni, una crescita del fatturato, mentre l'occupazione si è contratta in misura più contenuta rispetto alla media (-11,1%). Nel 2017, le imprese di subfornitura con 10 e più addetti rappresentano il 10% del totale, concentrando il 40,9% degli addetti e sviluppando il 60,3% del fatturato della subfornitura locale.

Considerando l'occupazione, le imprese di subfornitura che hanno perso di più sono quelle della classe 4-9 addetti, che in parte si sono ridimensionate, scendendo nella classe dimensionale inferiore, subendo così un processo di "downsizing". Le imprese di questa classe (4-9 addetti) concentrano il 22,3% delle imprese e il 28,9% degli addetti, sviluppando il 16,1% del fatturato della subfornitura.

Grazie anche all'apporto delle imprese che si sono ridimensionate, le imprese micro (1-3 addetti) sono diminuite di numero, ma continuano ad essere la quota largamente maggioritaria (il 67,3% del totale), dando lavoro al 30% degli addetti e sviluppando il 23,6% del fatturato della subfornitura.

Come è stato detto, le tendenze appena descritte hanno determinato un incremento del peso delle imprese più strutturate (10 e più addetti), per cui anche all'interno della subfornitura, come fra le imprese finali, si può individuare un processo di concentrazione della produzione, sebbene su scala molto diversa (tav. 2.56).

La presenza di imprese di subfornitura di micro dimensione ha sempre rappresentato un tratto peculiare di questo distretto, anche all'interno di specializzazioni caratterizzate da un elevato livello di innovazione tecnologica. Nel 2017, i due terzi delle imprese di subfornitura appartengono alla classe 1-3 addetti e ben il 52,9% dei subfornitori non ha lavoratori dipendenti, ma un'occupazione formata soltanto da lavoratori autonomi. Essendo imprese molto piccole,

quelle senza dipendenti raccolgono soltanto il 19% degli occupati nella subfornitura, mentre l'81% degli addetti lavora nelle imprese con dipendenti, che rappresentano il 47,1% del totale.

Fra le imprese più piccole, tuttavia, vi è una parte della subfornitura che ricopre un ruolo ormai marginale, che non è dotata della struttura e della forza necessaria per proporsi a nuovi clienti e per sostenere gli investimenti indispensabili per essere competitiva. Si tratta di aziende con varie specializzazioni, che si sono ridimensionate nel corso del tempo, rimanendo spesso con i soli titolari/soci, in età avanzata e senza un ricambio generazionale. Questa parte della subfornitura tende a rappresentare forme di auto impiego dei titolari/soci, che sfruttando il proprio lavoro hanno finora resistito, con il solo obiettivo di raggiungere l'età pensionabile. Si tratta, quindi, di imprese per le quali è difficile individuare percorsi di sviluppo, anche se occorre sottolineare come siano depositarie di un sapere tecnico-produttivo sempre più difficile da riprodurre, che rischia di essere disperso con la loro uscita fisiologica dal mercato.

Osservando la dinamica del fatturato (tav. 2.57), dopo la flessione del 2016, nel 2017 il fatturato a prezzi correnti è risalito. Considerando il fatturato al netto degli scambi fra subfornitori del distretto, questo passa da 122 milioni di euro nel 2013 a 120 (-1,6%) nel 2017, registrando una flessione molto contenuta rispetto al calo del numero di imprese e occupati. Il fatturato per addetto incrementa, infatti, in questi anni, ma non nelle imprese della classe più piccola (1-3 addetti), che sono la maggioranza nel distretto. Inoltre, l'evoluzione del fatturato dipende da due tendenze opposte, legate alla localizzazione della clientela. Come si vedrà meglio in seguito, la perdita contenuta del fatturato netto a prezzi correnti è stata possibile solo grazie ad una crescita importante delle commesse provenienti da clienti esterni al distretto, che compensa il calo degli ordini dei committenti locali, una tendenza in atto da tempo.

Come si è visto nell'analisi del decentramento produttivo delle imprese finali, le produzioni che hanno registrato la flessione più importante sono quelle destinate alla subfornitura del distretto che, per alcune situazioni di crisi o di difficoltà di mercato di imprese finali strutturate, registra, per la prima volta, un calo delle commesse relative anche a produzioni molto qualificate, affidate ai terzisti locali.

Le previsioni 2018 indicano ulteriori cali del numero di imprese (-14,3%) e degli addetti (-8,2%), molto più accentuati fra le imprese di micro dimensione, mentre a livello di fatturato le imprese di subfornitura non sono state in grado di fare previsioni quantitative.

Tav. 2.54 - Imprese di subfornitura per classe di addetti, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017		2018
	val. ass.	%	previsione var. %								
1-3	585	65,3	567	66,7	437	67,3	395	68,9	368	67,3	-19,0
4-9	235	26,2	226	26,6	154	23,7	122	21,2	122	22,3	-5,7
10 e oltre	76	8,5	57	6,7	58	9,0	57	9,9	57	10,4	-1,8
Totale	896	100,0	849	100,0	649	100,0	574	100,0	547	100,0	-14,3

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.55 - Addetti delle imprese di subfornitura per classe di addetti, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017		2018
	val. ass.	%	previsione var. %								
1-3	1.084	29,0	973	29,8	810	29,8	726	32,1	665	30,2	-17,0
4-9	1.297	34,7	1.238	37,8	894	32,9	691	30,6	638	28,9	-6,4
10 e oltre	1.353	36,3	1.059	32,4	1.014	37,3	844	37,3	901	40,9	-3,0
Totale	3.734	100,0	3.270	100,0	2.718	100,0	2.262	100,0	2.204	100,0	-8,2

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.56 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per classe di addetti, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017	
	val. ass.	%								
1-3	35	20,3	26	19,0	27	20,7	24	18,7	21	16,1
4-9	48	28,2	41	29,6	32	25,0	32	25,0	31	23,6
10 e oltre	88	51,5	71	51,4	70	54,3	71	56,3	78	60,3
Totale	170	100,0	138	100,0	129	100,0	126	100,0	130	100,0
<i>di cui:</i>										
<i>al netto degli scambi interni</i>	158		129		122		115		120	

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.57 - Imprese di subfornitura, addetti e fatturato, 2008-2017
 valori riferiti all'universo delle imprese

	2008	2010	2013	2016	2017	2018 previ sione var. %
	val. ass.	val. ass.	val. ass.	val. ass.	val. ass..	
Imprese	896	849	649	574	547	-14,3
Addetti	3.734	3.270	2.718	2.262	2.204	-8,2
Fatturato (milioni di euro a prezzi correnti)	170	138	129	126	130	n.d.
Scambi fra subfornitori del distretto (milioni di euro a prezzi correnti)	12	9	7	11	10	n.d.
Fatturato netto (milioni di euro a prezzi correnti)	158	129	122	115	120	n.d.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.3.2 Specializzazioni produttive

Specializzazioni delle imprese

L'aumento delle commesse di clienti esterni al distretto e il calo di quelle provenienti dalle imprese finali del distretto hanno interessato in misura differenziata le specializzazioni che compongono la subfornitura locale, ma anche all'interno di ciascuna specializzazione vi sono imprese che crescono e altre in difficoltà.

Fra il 2013 e il 2017, soltanto le imprese di *capo finito* e di *ricami/applicazioni* sono riuscite a conseguire livelli di fatturato più elevati, incrementando il loro peso economico nella subfornitura del distretto, mentre le riduzioni registrate per gli addetti sono state più contenute rispetto alle altre specializzazioni (tavv. 2.58 e 2.60).

Per le imprese di *capo finito*, si rafforza una tendenza già osservata nella precedente edizione dell'Osservatorio. Anche all'interno di questa specializzazione si è verificato un processo di selezione; sono uscite dal mercato soprattutto aziende micro e piccole, giunte al termine del loro ciclo di vita e senza un ricambio generazionale, che erano prevalentemente orientate alla realizzazione di campioni o di piccolissime serie di produzione, al servizio di una clientela locale. Nel complesso, però, le imprese di capo finito mostrano un calo degli addetti molto più contenuto della media (-8,8%, rispetto a -18,9%), mentre il fatturato a prezzi correnti aumenta del +33%. A questo risultato concorrono anche imprese piccole, non solo quelle con 10 e più addetti, anche se sono sempre le imprese di dimensione più elevata ad assicurare il contributo maggiore alla crescita del fatturato di questa specializzazione. Oggi, diverse imprese hanno superato la soglia dei 20 addetti, una misura ragguardevole in un distretto in cui un'impresa di subfornitura ha in media 4 addetti, e, per il 2018, le imprese di capo finito più strutturate sono le uniche del territorio a prevedere un incremento dei livelli occupazionali.

Le imprese di capo finito si caratterizzano per l'elevato contenuto di servizio con cui accompagnano la fornitura completa del prodotto, facendosi carico della realizzazione dei prototipi, degli acquisti di materie prime, accessori e materiali per il packaging del prodotto, fino ai servizi di logistica, se richiesti dalla clientela. Specie le imprese più grandi lavorano ormai quasi esclusivamente prodotti di fascia alta, legati a marchi prestigiosi e griffe del lusso, e possono contare su rapporti stabili, con una committenza prevalentemente esterna al distretto, in parte localizzata all'estero.

Le altre imprese di subfornitura che tra il 2013 e il 2017 hanno aumentato il volume

d'affari sono quelle di *ricami/applicazioni* (+23,3%), dopo la flessione osservata negli anni precedenti³². Anche in questo caso la crescita è dovuta alle imprese con 10 e più addetti, che sono riuscite ad attivare contatti con clienti nuovi, anche di altre aree territoriali, per far fronte al calo delle commesse locali. Per i subfornitori più piccoli, maggiormente legati ai clienti del distretto, il volume d'affari si è, al contrario, ridimensionato. Nel complesso, anche all'interno dei ricami/applicazioni la perdita di occupati è inferiore alla media, e il calo riguarda solamente le imprese minori, mentre quelle con 10 e più addetti hanno aumentato i propri organici.

Negli anni 2013-2017, le diminuzioni più consistenti di addetti e fatturato interessano l'insieme delle *altre imprese*, una categoria eterogenea, in cui avevano un peso preponderante alcune imprese specializzate nel controllo e movimentazione di capi di abbigliamento e accessori moda (calzature, borse, cinture, ecc.) per conto di alcune grandi imprese finali del distretto o di territori vicini. Nel rapporto precedente, per questo segmento della subfornitura locale si era notata una crescita significativa, principalmente legata all'aumento della delocalizzazione estera della produzione da parte delle imprese finali di maggiori dimensioni. Negli ultimi anni, in seguito alla perdita del cliente principale, alcune di queste imprese, specializzate nel controllo e movimentazione dei prodotti, si sono ridimensionate o hanno chiuso, altre si sono rilocalizzate fuori distretto³³. In seguito a questo ridimensionamento, i

³² Occorre tenere presente che l'evoluzione delle imprese di ricami/applicazioni può essere soggetta a fluttuazioni anche importanti, poiché la richiesta di questo tipo di lavorazioni è molto influenzata dalle tendenze moda.

³³ A questo riguardo, occorre comunque sottolineare che la quantificazione delle imprese di ricondizionamento/logistica e l'analisi della loro evoluzione presenta vari problemi, per la difficoltà di individuare, all'interno degli archivi amministrativi, la base di riferimento per questo tipo di attività. Si tratta, infatti, di imprese che hanno una natura "mista", produttiva e di servizio, e pur lavorando solo per il settore moda, sono in parte iscritte coi codici del tessile-abbigliamento e in parte tra i servizi di trasporto e attività ausiliarie, all'interno dei quali non è possibile operare distinzioni per categoria merceologica. Oggi la logistica specializzata nel settore moda è sempre più caratterizzata dalla presenza di soggetti economici di grandi dimensioni, spesso nati come attività di trasporto e magazzinaggio, che si sono sviluppati seguendo i flussi del decentramento internazionale della produzione dei grandi produttori della moda. Sono imprese dotate di un numero elevato di piattaforme logistiche, a livello nazionale e internazionale, in grado di offrire ai propri clienti una molteplicità di servizi, oltre a quelli più tradizionali di trasporto e magazzinaggio, dal controllo della materia prima, alla gestione dei campionari e della filiera produttiva, il controllo e ricondizionamento del capo finito, ecc., fino alla gestione dell'e-commerce e della filiera distributiva. Attualmente, ai margini esterni del distretto, si trovano sedi o unità operative di importanti operatori logistici specializzati, che operano sia con i principali produttori del distretto sia con altri grandi marchi della moda. Ad esempio, a Rolo (RE) ha sede B. Group Logistic; a Campogalliano (MO) è presente una unità operativa di Traconf di Sona (VR); a San Martino in Rio (RE) è presente una unità operativa di Movimoda di Parma.

subfornitori della categoria *altre imprese*³⁴ hanno perso quasi la metà degli addetti e i due terzi del fatturato. Nel 2017 rivestono un peso molto contenuto, pari al 3-4% dell'occupazione e del valore delle commesse lavorate.

Anche per le altre specializzazioni della subfornitura si registrano diminuzioni delle imprese e degli addetti, mentre il fatturato mostra un andamento più differenziato. Le perdite più consistenti di posti di lavoro continuano a riguardare le imprese di *taglio/confezione* e di *stiro/controllo/imbusto* (-22,3% e -24,8%, rispettivamente), sia per le numerose cessazioni di attività, sia per la riduzione degli organici delle imprese che rimangono in vita. A fronte di questo calo dell'occupazione, tra il 2013 e il 2017, le imprese di taglio/confezione registrano una contrazione del fatturato a prezzi correnti di entità simile (-23,5%). All'interno di questa categoria, ben il 75% dei subfornitori subisce una contrazione del volume d'affari, e per quasi tutti si tratta di cali superiori al venti per cento. Le aziende che realizzano le fasi finali del ciclo (stiro/controllo/imbusto), che nel triennio 2010-2013 avevano scontato perdite pesanti del fatturato (circa un terzo), nel 2017 mantengono lo stesso livello del 2013, seppure a prezzi correnti. Come per il taglio/confezione, anche in questo insieme, la maggior parte dei terzisti mostra un calo del fatturato, ma di entità più contenuta; inoltre, circa un terzo del totale riesce ad aumentarlo, compensando le perdite subite dalla maggioranza.

Come è noto, nel taglio/confezione prima e nello stiro/controllo/imbusto poi, all'interno del distretto e in aree ad esso limitrofe si sono da tempo inserite numerose imprese gestite da imprenditori stranieri, soprattutto cinesi, che hanno spiazzato buona parte della subfornitura autoctona³⁵, essendo disposte a lavorare a prezzi molto bassi, con ritmi e tempi di consegna rapidissimi. Ciò ha modificato le condizioni di concorrenza fra i subfornitori locali, anche grazie a pratiche irregolari, se non illegali (utilizzo di lavoro nero, mancato rispetto dei contratti di lavoro, elusione delle normative sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ecc.), condotte da una parte delle imprese straniere; pratiche che tendono a permanere nonostante le azioni di contrasto delle autorità competenti. Se, da un lato, nel corso del tempo è avvenuta una certa "emersione" di questa parte del sistema produttivo locale, ancora oggi rimangono zone ampie "grigie", che rendono difficoltoso quantificare sia l'effettiva consistenza, sia l'evoluzione dei

³⁴ Gli altri subfornitori inseriti in questa categoria svolgono attività varie, come la plissettatura e stropicciatura di tessuti, la realizzazione di modelli in carta, la fustatura di teli in maglia, attività di finissaggio e lavanderia, ecc..

³⁵ L'insediamento di imprese straniere all'interno del distretto è stato favorito anche da fattori strutturali, come la carenza di giovani disposti a ricoprire ruoli di tipo produttivo all'interno della subfornitura locale, che si è trovata quindi senza un adeguato ricambio generazionale, sia tra il personale dipendente sia per la parte imprenditoriale.

subfornitori presenti in questi due segmenti della filiera produttiva, in particolare nel taglio/confezione³⁶.

Per quanto riguarda infine le *tessiture*, fra il 2013 e il 2017, si registrano chiusure di attività che riguardano sia casi di imprese più strutturate, che hanno avuto difficoltà di mercato o problemi di ricambio generazionale, sia imprese micro, da tempo marginali, costituite da soli titolari/soci in attesa di maturare l'età pensionabile. Nel complesso, gli addetti delle tessiture diminuiscono ad un tasso poco sotto la media (-17,3%), mentre il fatturato subisce una flessione del -8%, principalmente a causa del calo delle commesse di prodotti in maglia dei clienti del distretto. Anche se la maggior parte delle tessiture (60%) registra un calo del fatturato, vi è anche un gruppo significativo, pari al 30%, che riesce ad espandere la propria attività. Si tratta, prevalentemente, di imprese appartenenti alle classi 4-9 e 10 e più addetti, che in maggioranza tendono a crescere, mentre la maggior parte dei tessitori di micro dimensioni registra cali di fatturato superiori al venti per cento.

Le imprese di *ricami/applicazioni*, quelle che offrono il *capo finito* e le *tessiture* si confermano le prime tre specializzazioni per contributo economico, all'interno della subfornitura locale (tav. 2.60). Nell'insieme, tra il 2013 e il 2017, il loro peso è salito sia in termini di addetti sia di valore delle lavorazioni realizzate, arrivando al 52,2% degli occupati e al 73,6% del fatturato a prezzi correnti; questo grazie solo alla crescita dei ricami/applicazioni e del capo finito, mentre le tessiture, andate in controtendenza, vedono diminuire la propria incidenza relativa, soprattutto in termini economici. Le aziende di *taglio/confezione* e dello *stiro/controllo/imbusto*, che realizzano le fasi produttive a più elevata intensità di lavoro e fra le quali, come si è detto, esiste una forte presenza di imprese gestite da imprenditori stranieri, continuano a perdere peso, ma impiegano quote ancora elevate di lavoratori, rispettivamente il 23% e il 21% del totale (tav. 2.59).

Osservando la distribuzione per classi di addetti, le differenze strutturali che caratterizzano

³⁶ Nel 2016, secondo le iscrizioni al Registro Imprese della Camera di Commercio di Modena, le imprese gestite da cittadini stranieri localizzate nel distretto sono pari al 33% del totale. Questa percentuale sovrastima sicuramente le imprese "straniere" realmente operative, in quanto molte di queste cessano l'attività e riaprono con una diversa denominazione per sfuggire ai controlli fiscali. Il ritardo con il quale vengono rilevate le cessazioni determina una sovrastima delle imprese straniere presenti nel settore. Dal punto di vista territoriale, il comune di Carpi raccoglie il 35% delle imprese "straniere", seguito da Novi, col 30%; Cavezzo, Concordia e San Possidonio raccolgono invece quote comprese tra il 10% e il 13%. Sulla base del codice Ateco assegnato al momento dell'iscrizione al Registro Imprese, la grande maggioranza delle aziende gestite da stranieri, il 78% del totale, si occupa della cucitura dei capi; seguono le stirerie, con una incidenza del 15,8%. Per una descrizione approfondita delle caratteristiche delle imprese conto terzi gestite da stranieri, e dei problemi di stima di questa parte della subfornitura locale si rimanda alle precedenti edizioni dell'Osservatorio.

i subfornitori locali risultano confermate (tavv. 2.61-2.63). Le imprese che offrono il *capo finito* e quelle di *ricami/applicazioni* hanno la dimensione media più elevata (pari, rispettivamente, a 6 e 8,4 addetti per impresa); fra esse, la classe 10 e più addetti impiega il 65% e più dei lavoratori, sviluppando quasi l'80% del valore della produzione. Le *tessiture*, invece, si collocano in una posizione intermedia (3,7 addetti per impresa), con quelle della classe 10 e più addetti che sviluppano il 49,9% del fatturato, mentre le imprese specializzate nelle *fasi finali* (3,3 addetti) e di *taglio/confezione* (3 addetti) presentano i valori medi più contenuti e un'incidenza delle imprese più strutturate (10 e più addetti) inferiore (rispettivamente, con il 33,4% e il 15,5% del fatturato di quella specializzazione).

Le previsioni per il 2018 mostrano tendenze in parte differenziate fra le varie specializzazioni. Le imprese e gli occupati diminuiscono con maggiore intensità nelle *tessiture*, nelle imprese di *stiro/controllo/imbusto* e nelle *altre imprese*. L'unica specializzazione che prevede una stabilità delle imprese e un incremento degli occupati è quella dei subfornitori che offrono il *capo finito* (tavv. 2.58 e 2.59).

Tav. 2.58 - Imprese di subfornitura per specializzazione, 2008-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017		2018 previ sione var. %
	val. ass.	%									
Tessitura	157	17,5	123	14,5	118	18,2	118	20,6	110	20,2	-21,8
Taglio/Confezione	370	41,2	292	34,5	216	33,2	172	29,9	172	31,4	-8,7
Stiro/Controllo/Imbusto	205	22,9	236	27,8	143	22,1	139	24,2	127	23,2	-17,3
Ricami e applicazioni	69	7,7	99	11,7	71	10,9	86	15,0	79	14,4	-5,1
Capo finito	57	6,4	62	7,3	57	8,8	32	5,6	32	5,9	-
Altre imprese	39	4,3	36	4,2	44	6,8	27	4,7	27	4,9	-51,9
Totale	896	100,0	849	100,0	649	100,0	574	100,0	547	100,0	-14,3

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.59 - Addetti delle imprese di subfornitura per specializzazione, 2008-2018
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017		2018
	val. ass.	%	previsione var. %								
Tessitura	601	16,1	550	16,8	497	18,3	407	18,0	411	18,6	-10,2
Taglio/Confezione	940	25,1	788	24,1	656	24,1	545	24,1	510	23,1	-6,9
Stiro/Controllo/Imbusto	921	24,7	927	28,4	614	22,6	488	21,6	462	21,0	-11,5
Ricami e applicazioni	772	20,7	553	16,9	504	18,6	508	22,5	472	21,4	-3,6
Capo finito	312	8,4	324	9,9	294	10,8	243	10,7	268	12,2	3,0
Altre imprese	187	5,0	128	3,9	152	5,6	71	3,1	82	3,7	-51,2
Totale	3.734	100,0	3.270	100,0	2.718	100,0	2.262	100,0	2.204	100,0	-8,2

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.60 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per specializzazione, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017	
	val. ass.	%								
Tessitura	34	20,2	31	22,2	25	19,8	22	17,8	23	17,8
Taglio/Confezione	30	17,7	20	14,5	17	13,5	16	12,7	13	10,2
Stiro/Controllo/Imbusto	28	16,4	25	18,1	17	13,5	17	13,7	17	13,1
Ricami e applicazioni	49	29,0	33	23,9	30	23,2	33	26,4	37	28,1
Capo finito	19	11,0	23	16,8	27	20,9	32	25,5	36	27,7
Altre imprese	10	5,7	6	4,5	12	9,1	5	3,9	4	3,1
Totale	170	100,0	138	100,0	129	100,0	126	100,0	130	100,0
<i>di cui:</i>										
<i>al netto degli scambi interni</i>	158		129		122		115		120	

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.61 - Imprese di subfornitura per specializzazione e classe di addetti, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-3		4-9		10 e oltre		Totale	
	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga
Tessitura	76	69,4	25	22,4	9	8,2	110	100,0
Taglio/Confezione	127	73,9	33	19,0	12	7,1	172	100,0
Stiro/Controllo/Imbusto	75	59,0	43	33,6	9	7,4	127	100,0
Ricami e applicazioni	47	60,2	13	16,2	19	23,6	79	100,0
Capo finito	20	61,0	6	18,5	7	20,5	32	100,0
Altre imprese	23	84,1	3	11,1	1	4,8	27	100,0
Totale	368	67,3	122	22,3	57	10,4	547	100,0

per arrotondamenti, i totali riga e colonna possono divergere dalla somma dei parziali.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.62 – Addetti delle imprese di subfornitura per specializzazione e classe di addetti, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-3		4-9		10 e oltre		Totale	
	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga
Tessitura	136	33,1	124	30,2	151	36,7	411	100,0
Taglio/Confezione	237	46,4	144	28,3	129	25,3	510	100,0
Stiro/Controllo/Imbusto	113	24,5	235	50,8	114	24,7	462	100,0
Ricami e applicazioni	87	18,5	79	16,8	305	64,7	472	100,0
Capo finito	47	17,5	39	14,4	183	68,1	268	100,0
Altre imprese	46	55,7	18	22,2	18	22,1	82	100,0
Totale	665	30,2	638	28,9	901	40,9	2.204	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.63 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per specializzazione e classe di addetti, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-3		4-9		10 e oltre		Totale	
	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga
Tessitura	5	23,7	6	26,4	12	49,9	23	100,0
Taglio/Confezione	6	42,5	5	41,9	2	15,5	13	100,0
Stiro/Controllo/Imbusto	4	25,6	7	40,9	6	33,4	17	100,0
Ricami e applicazioni	3	8,9	5	12,9	29	78,2	37	100,0
Capo finito	1	4,9	6	15,7	29	79,4	36	100,0
Altre imprese	0	11,9	2	42,7	2	45,4	4	100,0
Totale	21	16,1	31	23,6	78	60,2	130	100,0

di cui:

al netto degli scambi interni

	19		27		75		120	
--	----	--	----	--	----	--	-----	--

per arrotondamenti, i totali riga e colonna possono divergere dalla somma dei parziali.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Prodotti lavorati

Negli anni più recenti, soltanto le commesse relative a prodotti in maglia sono aumentate (+7,8%), mentre si è ridotto il fatturato realizzato con lavorazioni di capi in tessuto (-13,6%) e altri tipi di prodotto³⁷. Risulta, quindi, ancora più marcata la specializzazione nella maglieria della subfornitura del distretto, alla quale i subfornitori sono storicamente legati, con il 65,7% del valore delle commesse totali (tav. 2.64)³⁸.

L'aumento delle lavorazioni di prodotti in maglia è da attribuire soltanto ad una parte dei subfornitori locali. Considerando la specializzazione, questo risultato dipende soprattutto dalle imprese di *capo finito* e *ricami/applicazioni* e, in misura più contenuta, dai terzisti dello *stiro/controllo/imbusto*. Come vedremo nell'analisi dei clienti, questa tendenza è stata determinata da una maggiore capacità di lavorare per clienti esterni al distretto, localizzati fuori regione, in modo da compensare la flessione degli ordini derivanti dalle imprese finali dell'area. Le *tessiture*, invece, pur essendo una parte qualificata della subfornitura del distretto, negli ultimi anni non sono riuscite ad acquisire maggiori ordini da clienti di altre aree, subendo interamente il calo delle commesse locali.

In seguito a questo andamento, le imprese di *capo finito*, che già erano prevalentemente orientate a lavorare maglieria esterna, accentuano questa caratteristica, con una incidenza delle lavorazioni su capi di maglia pari al 72% del volume d'affari (tav. 2.65). Occorre tuttavia sottolineare come, nella maggior parte dei casi, le imprese di subfornitura che offrono una fornitura completa siano specializzate nella lavorazione di una sola tipologia di prodotto, in maglia o in tessuto, rispetto alla quale vantano elevate competenze tecnico-produttive, grazie alle quali sono grado di fornire ai clienti servizi e consulenze nella fase di ideazione e industrializzazione del prodotto, oltre alla capacità di organizzare e controllare l'intero ciclo di produzione, presidiando direttamente le fasi più critiche. Nel distretto, fra le imprese di capo finito prevalgono nettamente quelle del comparto maglieria (il 67% della categoria), mentre quelle che operano nella confezione o in entrambi i comparti rappresentano una minoranza.

³⁷ Il calo delle commesse legate alla confezione su tessuto e ad altri prodotti, quali, ad esempio, accessori moda, è principalmente legato allo spostamento territoriale e ridimensionamento nel distretto delle attività di ricondizionamento/logistica descritto nel paragrafo precedente. In questo caso, i prodotti lavorati erano prevalentemente fatti realizzare all'estero da alcuni grandi committenti sia del distretto che di altri territori.

³⁸ Circa la metà dei subfornitori locali (48%) lavora esclusivamente capi in maglia; una minoranza (19%) lavora solo capi in tessuto; un terzo delle imprese lavora entrambe le tipologie di prodotto, con una maggiore concentrazione tra le imprese di ricami/applicazioni (90%).

Tav. 2.64 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per tipo di prodotti lavorati, 2008-2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%						
Maglieria esterna	111	65,4	93	67,4	77	59,5	83	65,7
Confezione su tessuto	58	34,0	42	30,4	44	34,3	38	29,9
Accessori e altri prodotti	1	0,6	3	2,2	8	6,2	6	4,4
Totale	170	100,0	138	100,0	129	100,0	126	100,0
<i>di cui:</i>								
<i>al netto degli scambi interni</i>	158		129		122		115	

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.65 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per tipo di prodotti lavorati e specializzazione, 2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione		Accessori e altri prodotti		Totale	
	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga
Tessitura	22	100,0	-	-	-	-	22	100,0
Taglio/Confezione	4	24,4	11	67,1	1	8,5	16	100,0
Stiro/Controllo/Imbusto	14	81,0	3	15,9	1	3,2	17	100,0
Ricami e applicazioni	16	49,1	14	41,5	3	9,3	33	100,0
Capo finito	23	72,0	9	28,0	-	-	32	100,0
Altre imprese	3	59,3	1	29,8	1	10,9	5	100,0
Totale	83	65,7	38	29,9	6	4,4	126	100,0
<i>di cui:</i>								
<i>al netto degli scambi interni</i>	76	66,1	34	29,3	5	4,6	115	100,0

per arrotondamenti, i totali riga e colonna possono divergere dalla somma dei parziali.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Ruolo dei marchi

Prosegue anche negli anni più recenti la crescita delle produzioni legate a prodotti di stilisti, griffe o grandi marchi industriali (+26,6%), anche se in decelerazione rispetto al triennio precedente (tav. 2.66), mentre il valore delle lavorazioni di prodotti con altri marchi, meno visibili per il consumatore finale, continuano a diminuire con la stessa intensità (-19,7%).

Nel 2017, il fatturato sviluppato con prodotti a elevata visibilità, appartenenti alle fasce più alte del mercato, diventa per la prima volta prevalente (il 51,7% del totale). Rispetto al passato, un elemento di novità riguarda la composizione interna di questo aggregato, che mostra due tendenze contrapposte. A trascinare la crescita, infatti, sono state le commesse relative a prodotti con *griffe e marchi esterni* al distretto, il cui valore è raddoppiato e che diventano la componente più importante, con una incidenza pari al 31,9% del volume d'affari complessivamente sviluppato dai subfornitori del distretto.

Le commesse legate a *griffe e marchi del distretto*, invece, mostrano una flessione (-26,5%), anche più intensa rispetto ai prodotti con marchi meno visibili, che fa scenderne il peso al 20% circa del fatturato totale. Questo calo, lo si è già detto, è principalmente legato ad alcune crisi aziendali e a difficoltà di mercato incontrate da imprese finali con prodotti di qualità elevata, che hanno ridimensionato le lavorazioni affidate alla subfornitura locale, alla quale sono tradizionalmente legate, proprio per le garanzie di qualità che è in grado di offrire³⁹.

All'interno di ciascuna specializzazione, le imprese che nel 2013 lavoravano prodotti di griffe e marchi locali per quote elevate, o prevalenti, mostrano le maggiori sofferenze, con perdite di fatturato e di addetti; soltanto in pochi casi è riuscita la sostituzione di questi prodotti con altre produzioni di fascia alta, relative a griffe e marchi riconosciuti della moda italiana o internazionale. Non sono riusciti ad allacciare rapporti con nuovi clienti o ad aumentare il fatturato realizzato con quelli già esistenti, soprattutto i subfornitori più piccoli, molto dipendenti dal cliente principale, oltre a qualche impresa strutturata di tessitura e di ricami/applicazioni. Attualmente, queste imprese non lavorano più in misura significativa prodotti di fascia elevata, e la maggior parte del loro fatturato è realizzata lavorando prodotti meno visibili per il consumatore finale, che offrono margini di guadagno tendenzialmente inferiori e i cui ordini nel complesso si sono contratti.

³⁹ Concorre in misura più limitata al calo di queste produzioni anche lo spostamento fuori distretto di una impresa di ricondizionamento/logistica.

All'estremo opposto, i subfornitori che hanno registrato l'andamento più vivace del fatturato sono quelli che, direttamente o attraverso altri, lavorano in prevalenza prodotti di griffe e marchi esterni al distretto; fra questi, sono le aziende di *ricami/applicazioni* e quelle di *capo finito* a crescere maggiormente. Anche se esterni al distretto, questi clienti sono situati in aree vicine, della provincia o della regione, dove sono localizzate alcune importanti imprese della moda; fra i subfornitori più strutturati che offrono il capo finito, invece, ve ne sono alcuni che lavorano direttamente per griffe di altre regioni italiane o griffe estere. Le griffe/marchi esterni al distretto per cui lavorano i subfornitori locali sono, ad esempio, Max Mara, Armani, Aeffe, Pinko, Stone Island, Gucci, ecc.; esempi di marchi e griffe estere sono Burberry, Chloè, Calvin Klein. Complessivamente, la quota di fatturato relativa alla lavorazione di prodotti a elevata visibilità aumenta in tutte le specializzazioni della subfornitura locale (tav. 2.67), eccetto il taglio/confezione, arrivando a rappresentare i tre quarti del valore delle commesse per le imprese di *capo finito*.

Le imprese di subfornitura che lavorano per stilisti, griffe o grandi marchi industriali sono il 47,2% del totale, ma soltanto per il 23% questi rappresentano il cliente principale. Al crescere delle dimensioni d'impresa, aumenta, infatti, la capacità di lavorare per questo tipo di clienti ed è fra le imprese di micro dimensione (1-3 addetti) che si registra la quota più bassa di imprese che lavorano per marchi a elevata visibilità. La maggior parte dei subfornitori del distretto, il 52,8%, lavora esclusivamente prodotti con marchi poco visibili al consumatore finale.

Tav. 2.66 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per griffe e marchi dei prodotti lavorati, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016	
	val. ass.	%						
Prodotti di stilisti, griffe e grandi marchi industriali	63	36,8	41	29,7	53	40,9	65	51,7
<i>di cui:</i>								
<i>Griffe/marchi del distretto</i>	n.d.	n.d.	25	17,8	34	26,2	25	19,8
<i>Griffe/marchi esterni</i>	n.d.	n.d.	16	11,9	19	14,7	40	31,9
Prodotti con altri tipi di marchi	108	63,2	96	70,3	76	59,1	61	48,3
Totale	170	100,0	138	100,0	129	100,0	126	100,0
<i>di cui:</i>								
<i>al netto degli scambi interni</i>	158		129		122		115	

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.67 – Incidenza sul fatturato totale del valore delle lavorazioni di prodotti di stilisti, griffe, grandi marchi industriali per specializzazione, 2018-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	% di fatturato relativo alla lavorazione di prodotti di stilisti, griffe, grandi marchi industriali			
	2008	2010	2013	2016
	% sul fatt. totale	% sul fatt. totale	% sul fatt. totale	% sul fatt. totale
Tessitura	29,5	19,2	22,4	39,2
Taglio/Confezione	27,8	25,3	39,2	30,6
Stiro/Controllo/Imbusto	27,2	26,5	38,9	49,6
Ricami e applicazioni	40,1	25,5	39,4	47,1
Capo finito	44,9	51,0	52,4	75,7
Altre imprese	85,9	51,6	64,1	59,9
Totale	36,8	29,7	40,9	51,7

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.68 – Incidenza sul fatturato totale del valore delle lavorazioni di prodotti di stilisti, griffe, grandi marchi industriali per classe di addetti, 2018-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	% di fatturato relativo alla lavorazione di prodotti di stilisti, griffe, grandi marchi industriali			
	2008	2010	2013	2016
	% sul fatt. totale	% sul fatt. totale	% sul fatt. totale	% sul fatt. totale
1-3	20,3	20,2	28,2	32,4
4-9	41,7	35,9	31,7	31,5
10 e oltre	40,6	29,6	50,0	67,1
Totale	36,8	29,7	40,9	51,7

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Calendario di produzione e produzione flessibile

Considerando il calendario di produzione, si assiste ad un ulteriore calo del fatturato dei prodotti in pronto moda, la cui incidenza, insieme a flash e riassortimenti, si riduce ancora, attestandosi sul 22,6% (tav. 2.69). E' una tendenza in atto da molti anni, legata al progressivo ridimensionamento delle imprese pronto moda locali, strutturalmente legate alla subfornitura del distretto, dovendo fare realizzare in tempi veloci serie di produzione molto limitate.

Tav. 2.69 – Distribuzione del fatturato delle imprese di subfornitura per calendario di produzione, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008	2010	2013	2016
	%	%	%	%
Programmato	61,5	61,8	70,4	76,9
Pronto moda, flash e riassortimenti	37,6	36,1	29,1	22,6
Altri prodotti	0,9	2,1	0,5	0,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Serie di produzione

La subfornitura del distretto conferma la sua tradizionale specializzazione nella lavorazione di *serie corte* (il 78,7% lavora prevalentemente piccole serie) che deriva dalle relazioni, ancora molto importanti, con le imprese finali dell'area, tendenzialmente piccole e orientate a produzioni di piccole serie (tav. 2.70). La produzione su serie corte, inoltre, rappresenta una caratteristica anche dei prodotti più qualificati, che i terzisti del distretto stanno lavorando in misura crescente.

Dall'altro lato, aumenta di qualche punto la quota di subfornitori che lavora principalmente serie medio-lunghe, ma rappresentano sempre una piccola minoranza. Occorre, inoltre, tenere presente che anche le serie più lunghe che si lavorano nel distretto hanno una consistenza limitata, che supera raramente i mille capi (solo per il 2,7% delle imprese gli ordini mediamente vanno oltre questa soglia).

Tra dimensione di impresa e lunghezza delle serie di produzione esiste una relazione positiva (tav. 2.71). Oltre l'80% dei subfornitori con 10 e più addetti lavora anche serie di produzione medio-lunghe e all'interno di questa classe dimensionale si registra la quota più elevata di imprese che le lavorano in prevalenza (il 39% del totale).

Rimane stabile, intorno al 20% del giro d'affari totale, il valore delle commesse relative alle *campionature/referenze* (tav. 2.74). Sono la grandissima maggioranza i subfornitori che collaborano con i committenti nella messa a punto del primo capo, o per realizzare i campionari da presentare alla clientela. Questa attività, che rappresenta un servizio di fondamentale importanza offerto ai committenti, secondo molte imprese di subfornitura non è quasi mai remunerata in modo adeguato dai committenti, che sempre più spesso decentrano altrove la produzione vera e propria, in paesi esteri o aree a minor costo, facendo realizzare alla subfornitura locale soltanto i campioni e le referenze.

Tav. 2.70 - Imprese di subfornitura per lunghezza prevalente delle serie di produzione lavorate, 2008-2016
valori riferiti all'universo delle imprese

prevalente	2008 %	2010 %	2013 %	2016 %
Campionature e referenze	12,0	13,4	15,4	10,8
Piccole serie	82,7	81,0	79,0	78,7
Serie medio-lunghe	5,3	5,6	5,6	10,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.71 - Imprese di subfornitura per lunghezza delle serie di produzione lavorate e classe di addetti, 2016
valori riferiti all'universo delle imprese

multirisposta	1-3 %	4-9 %	10 e oltre %	Totale %
Campionature e referenze	94,0	88,7	84,1	92,1
Piccole serie	87,5	94,5	71,9	87,7
Serie medio-lunghe	29,4	31,9	83,5	34,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.72 - Imprese di subfornitura per lunghezza prevalente delle serie di produzione lavorate e specializzazione, 2016

valori riferiti all'universo delle imprese

prevalente	Campionature e referenze	Piccole serie	Serie medio-lunghe
	% riga	% riga	% riga
Tessitura	3,8	81,0	15,2
Taglio/Confezione	17,4	82,6	-
Stiro/Controllo/Imbusto	13,5	75,7	10,8
Ricami e applicazioni	2,3	88,3	9,4
Capo finito	-	86,2	13,8
Altre imprese	41,1	29,8	29,1
Totale	10,8	78,7	10,5

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.73 - Imprese di subfornitura per dimensione media degli ordini ricevuti, 2008-2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008	2010	2013	2016
	%	%	%	%
Solo campionature e referenze	12,0	13,4	15,4	10,8
fino a 100 capi	11,9	17,4	23,1	26,3
101-200 capi	32,6	41,0	33,9	33,9
201-400 capi	27,7	19,4	20,5	13,9
401-600 capi	10,5	3,3	1,4	4,6
601-800 capi	0,4	0,8	1,0	5,7
801-1.000 capi	1,7	2,4	1,8	2,1
1.001-2.000 capi	2,1	0,3	0,4	0,7
Oltre 2.000 capi	1,1	2,0	2,5	2,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.74 - Percentuale di fatturato realizzato con campionature e referenze per specializzazione, 2008-2016

valori riferiti all'universo delle imprese

	Fatturato in campionature e referenze			
	2008	2010	2013	2016
	% sul fatt. totale	% sul fatt. totale	% sul fatt. totale	% sul fatt. totale
Tessitura	12,2	11,2	13,7	19,8
Taglio/Confezione	15,2	22,6	19,0	24,5
Stiro/Controllo/Imbusto	10,3	12,0	13,0	22,4
Ricami e applicazioni	20,5	16,5	16,9	19,1
Capo finito	20,6	26,1	30,7	18,7
Altre imprese	11,5	14,6	15,9	16,6
Totale	16,1	16,7	19,1	20,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.3.3 Gamma delle lavorazioni e servizi offerti

I dati 2017 confermano uno dei tratti distintivi della subfornitura locale, caratterizzata da una spinta divisione del lavoro fra imprese. Una ampissima maggioranza, il 63,7% delle imprese (tav. 2.75), esegue infatti una sola lavorazione, e soltanto poco più di un terzo offre una gamma di lavorazioni più estesa, che comprende più fasi del ciclo produttivo, direttamente o attraverso il ricorso ad altri subfornitori.

Le tavole 2.76-2.80 riportano in dettaglio le combinazioni delle lavorazioni offerte dai subfornitori del distretto, all'interno di ciascuna specializzazione produttiva; l'eventuale ricorso al decentramento esterno; la presenza di imprese che realizzano prevalentemente campionature e referenze.

Le *tessiture*, le imprese di *taglio/confezione* e quelle di *ricami/applicazioni*, sono le più specializzate per fase e presentano le quote più elevate di aziende che realizzano una sola lavorazione. Fra i cambiamenti degli ultimi anni, nei *ricami/applicazioni* si osserva un ampliamento della gamma delle lavorazioni offerte, da parte di alcune imprese che in precedenza eseguivano solo ricami o solo applicazioni, con l'inserimento di processi di stampa digitale o fasi come l'applicazione di asole/bottoni e lo stiro. Nel *taglio/confezione*, invece, nell'ambito del processo di selezione che ancora interessa questa specializzazione produttiva, si registra un aumento della quota di imprese monofase, che tendono a polarizzarsi in due gruppi, le imprese di solo taglio, gestite quasi esclusivamente da imprenditori autoctoni, e quelle che realizzano solo la cucitura dei capi, caratterizzate da una notevole presenza di imprese gestite da imprenditori stranieri, prevalentemente cinesi.

Le imprese di *capo finito*, invece, sono tutte plurifase, poiché organizzano l'intero ciclo di produzione. La maggioranza realizza al proprio interno almeno parte delle lavorazioni iniziali, come la tessitura⁴⁰ o il taglio, e si affida prevalentemente a laboratori esterni per la cucitura dei capi e lo stiro/imbusto; anche lavorazioni altamente specializzate, come i ricami e le applicazioni, vengono tendenzialmente decentrate ad altre imprese. Il controllo del capo finito, invece, è quasi sempre svolto esclusivamente all'interno; il presidio diretto dell'attività di controllo è necessario per assicurare ai clienti gli standard di qualità richiesti, dato che le imprese di questa categoria della subfornitura locale lavorano prevalentemente prodotti di fascia elevata, per griffe e noti marchi industriali.

⁴⁰ Tra quelle della maglieria, la maggioranza ha reparti interni di tessitura dotati delle tecnologie più avanzate, incluse macchine per la tessitura integrale.

Complessivamente, il ricorso al decentramento produttivo interessa una quota minoritaria di imprese di subfornitura, il 25% circa del totale e, dal punto di vista territoriale, la localizzazione dei terzisti utilizzati si concentra all'interno del distretto o in aree molto vicine⁴¹. Escludendo le aziende del *capo finito*, per le quali il ricorso ad altri subfornitori ha un carattere strutturale, organizzando l'intero ciclo di produzione, per la maggior parte dei subfornitori locali, specializzati per singola fase produttiva, le commesse solo in rari momenti saturano la capacità produttiva interna, per cui la lavorazione viene normalmente realizzata all'interno e il ricorso ad altri terzisti ha un carattere occasionale, legato alla necessità di rispettare i tempi di consegna richiesti dai committenti nei momenti di picco produttivo.

Sul tema dei servizi offerti alla clientela non si osservano forti cambiamenti rispetto al 2013. La strategia di un servizio il più possibile completo, nel tentativo di acquisire nuovi clienti o di fidelizzare i propri, continua ad essere seguita dalla maggior parte dei subfornitori locali. Quasi tutte le *tessiture*, le imprese di *ricami/applicazioni* e quelle del *capo finito*, offrono servizi aggiuntivi alla propria clientela, mentre fra le imprese dello *stiro/controllo/imbusto*, soltanto una quota limitata lo fa (tav. 2.81); si tratta in prevalenza di stirerie relativamente strutturate, che curano la logistica del prodotto per conto dei propri clienti.

La tipologia di servizi più diffusa è legata alla ideazione e realizzazione dei campionari dei clienti. Le *tessiture*, ad esempio, mettono in campo le competenze tecniche e produttive accumulate nel tempo⁴² per ideare nuovi punti maglia, sperimentare nuovi filati e soluzioni tecniche innovative, oltre a realizzare i prototipi e a collaborare alla industrializzazione del prodotto. Questa parte della subfornitura locale, che sta soffrendo dal punto di vista economico, fornisce un supporto fondamentale alla ideazione delle migliaia di modelli proposti ogni stagione dalle imprese finali del distretto, ed è soprattutto in essa che risiedono le competenze tecniche più importanti sui prodotti di maglieria.

Anche i *ricamifici/applicazioni* si caratterizzano per l'attività di ricerca su nuovi materiali e tecniche di decorazione, che vengono presentati ai propri committenti ad ogni inizio di stagione. A differenza della maggior parte dei subfornitori locali, fra i quali gli acquisti di materie prime e accessori è poco diffuso, i ricamifici/applicazioni tendono a rifornirsi in modo autonomo dei tanti materiali decorativi che vengono impiegati sia per la lavorazione delle commesse acquisite

⁴¹ In particolare, si tratta del resto della provincia di Modena, o comuni confinanti delle province di Reggio Emilia e Mantova.

⁴² Molte tessiture locali hanno ricchissimi archivi di punti e tessuti in maglia.

sia per realizzare le nuove idee proposte ai clienti o sviluppate in collaborazione con essi, per la preparazione delle nuove collezioni⁴³.

Le imprese di *capo finito*, specie le più strutturate, sono quelle che tendono a dare un servizio più completo; si va dalla realizzazione dei prototipi, alle consulenze tecniche per l'industrializzazione del prodotto, sviluppo modelli e taglie, acquisti, fino alla gestione logistica del prodotto finito. Una strategia che ha consentito a questo gruppo di subfornitori non solo di rispondere meglio alla crisi, ma di individuare nuove possibilità di crescita, che si stanno dimostrando interessanti, essendo in grado di lavorare anche per una clientela lontana, italiana ed estera.

Tav. 2.75 – Distribuzione delle imprese di subfornitura monofase e plurifase per specializzazione e classe di addetti, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-3		4-9		10 e oltre		Totale	
	Monofase %	Plurifase %	Monofase %	Plurifase %	Monofase %	Plurifase %	Monofase %	Plurifase %
Tessitura	90,1	9,9	86,8	13,2	70,1	29,9	87,7	12,3
Taglio/Confezione	73,3	26,7	90,0	10,0	100,0	-	78,3	21,7
Stiro/Controllo/Imbusto	53,2	46,8	7,6	92,4	-	100,0	33,9	66,1
Ricami e applicazioni	51,7	48,3	100,0	-	58,6	41,4	61,2	38,8
Capo finito	-	100,0	-	100,0	-	100,0	-	100,0
Altre imprese	100,0	-	100,0	-	-	100,0	95,2	4,8
Totale	67,6	32,4	57,4	42,6	51,4	48,6	63,7	36,3

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

⁴³ Gli acquisti di questi materiali vengono effettuati sia in Italia sia all'estero; spesso le condizioni di acquisto impongono quantità elevate, rispetto alle effettive necessità, con un conseguente aggravio sui costi per queste imprese.

Tav. 2.76 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di tessitura, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Tessitura</i>				Totale
Tessitura	x	x	x	
Confezione		x		
Stiro			x	
Numero imprese	97	10	3	110
(% riga)	88,2	9,1	2,7	100,0
di cui:				
Imprese che decentrano	16	10	3	30
(% colonna)	16,5	100,0	100,0	27,3
Imprese che realizzano				
prev. campionature/referenze	4	-	-	4
(% colonna)	4,1	-	-	3,6

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.77 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di taglio/confezione, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Taglio/Confezione</i>					Totale	
Taglio	x		x	x	x	
Confezione		x	x	x	x	
Stiro				x	x	
Controllo					x	
Numero imprese	71	67	15	11	8	172
(% riga)	41,3	39,0	8,7	6,4	4,6	100,0
di cui:						
Imprese che decentrano	-	-	11	6		17
(% colonna)	-	-	73,3	54,5		9,9
Imprese che realizzano						
prev. campionature/refer.	-	-	5	6	8	19
(% colonna)	-	-	33,3	54,5	100,0	11,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.78 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di stiro/controllo/imbusto, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Stiro/Controllo/Imbusto</i>					Totale
Stiro	x			x	
Controllo			x	x	
Imbusto		x	x	x	
Numero imprese	89	5	14	69	127
(% riga)	30,8	3,5	11,0	54,3	100,0
di cui:					
Imprese che decentrano	3	-	-	28	31
(% colonna)	7,7	-	-	40,6	24,4
Imprese che realizzano					
prev. campionature/refer.	8	-	-	3	11
(% colonna)	20,5	-	-	4,3	8,7

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.79 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di ricami e applicazioni^o, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Ricami e Applicazioni</i>					Totale
Ricami	x	x			x
Applicazioni			x	x	x
Altre lav. (asole/bottoni, stampe digitali, stiro)		x		x	
Numero imprese	19	8	10	20	22
(% riga)	24,0	10,1	12,7	25,3	27,9
di cui:					
Imprese che decentrano	3	4	3	1	8
(% colonna)	15,8	50,5	30,0	5,0	35,4
Imprese che realizzano					
prev. campionature/refer.	2	-	-	-	-
(% colonna)	10,5	-	-	-	-

^o comprendono una gamma di lavorazioni molto varie, dal ricamo multiteste tradizionale, alla applicazione dei materiali più diversi (paillettes, fettucce, strass, swaroski, borchie, ecc.), su capi in maglia, in tessuto, su borse, calzature e altri accessori.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.80 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di capo finito, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Capo finito</i>	<i>Maglieria</i> ^o			<i>Confezione</i>	Totale
Tessitura	x	x	x		
Taglio			x	x	
Confezione		x	x	x	
Ricami e applicazioni			x	x	
Stiro	x	x	x	x	
Controllo	x	x	x	x	
Imbusto	x	x	x	x	
Numero imprese	1	8	13	10	32
(% riga)	3,1	25,0	40,6	31,3	100,0
di cui:					
Imprese che decentrano	1	8	13	10	32
(% colonna)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Imprese che realizzano prev. campionature/refer.	-	-	-	-	-
(% colonna)	-	-	-	-	-

^o alcune fasi di lavorazione non vengono offerte per le caratteristiche del prodotto; nel caso della maglieria calata, non è necessario il taglio dei teli, così come taglio e cucitura dei capi non sono necessari per la maglieria integrale.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.81 - Imprese di subfornitura che offrono servizi aggiuntivi per specializzazione, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017	
	val. ass.	% sul totale								
Tessitura	136	86,8	110	89,4	118	100,0	118	100,0	110	100,0
Taglio/Confezione	144	38,8	185	63,4	141	65,2	85	49,4	85	49,4
Stiro/Controllo/Imbusto	23	11,0	26	11,0	24	16,6	24	17,0	24	18,6
Ricami e applicazioni	62	90,5	62	62,6	52	73,2	78	90,5	70	89,6
Capo finito	57	100,0	62	100,0	57	100,0	32	100,0	32	100,0
Altre imprese	23	60,1	25	69,4	31	70,9	17	61,2	17	61,2
Totale	445	49,7	470	55,3	422	65,1	353	61,5	338	61,8

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.82 - Imprese di subfornitura che offrono servizi aggiuntivi per tipo di servizi e specializzazione, 2017

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, ricami, capi di propria ideazione	45	40,5	-	-	-	-
Consulenze stilistiche	28	25,1	8	4,4	-	-
Realizzazione prototipi	103	93,2	78	45,4	1	1,0
Sviluppo modelli e taglie	11	9,9	50	29,1	-	-
Consulenze tecniche	45	41,1	18	10,3	5	4,3
Acquisto materie prime/accessori	6	5,4	-	-	-	-
Logistica	-	-	-	-	18	14,3
<i>Ritiro e consegna capi</i>	62	56,6	62	36,4	81	63,7

multirisposta	Ricami e applicazioni		Capo finito		Totale	
	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale	val. ass.	% sul totale
Proposte punti, ricami, capi di propria ideazione	33	42,4	14	43,1	92	16,8
Consulenze stilistiche	18	23,4	18	55,5	72	13,1
Realizzazione prototipi	55	69,9	32	100,0	279	50,9
Sviluppo modelli e taglie	-	-	19	59,2	86	15,8
Consulenze tecniche	22	27,8	14	43,1	104	19,1
Acquisto materie prime/accessori	33	42,2	15	46,2	54	9,9
Logistica	-	-	5	16,8	25	4,5
<i>Ritiro e consegna capi</i>	44	55,7	9	27,7	272	49,7

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

2.3.4 Mercati e tipi di clienti

Tipi di clienti

I subfornitori del distretto lavorano in misura predominante per le imprese finali del settore, con le quali sviluppano l'84,6% del giro d'affari (tav. 2.83), anche se, negli ultimi anni, il valore delle commesse realizzate per questo tipo di clienti subisce una leggera contrazione. Aumenta, invece, il valore degli ordini realizzati per grossisti/catene distributive, legati a collezioni di modelli propri proposti da alcune imprese del *capo finito*, mentre il fatturato sviluppato con altre imprese di subfornitura rimane stabile. Nell'ambito di quest'ultimo aggregato, gli scambi interni alla subfornitura del distretto tendono ad aumentare, mentre le relazioni con imprese conto terzi di altri territori registrano un calo.

Tav. 2.83 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per tipo di committenti, 2008-2017

	valori riferiti all'universo delle imprese									
	2008		2010		2013		2016		2017	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Imprese finali	150	88,2	119	86,5	111	86,1	107	84,5	110	84,6
Imprese di subfornitura	16	9,2	14	10,3	12	9,3	13	10,0	12	8,8
<i>di cui:</i>										
<i>nel distretto</i>	12	6,9	9	6,7	7	5,4	11	8,5	10	7,6
Produttori di tessuti/etichette	2	1,0	1	0,5	2	1,5	1	1,1	1	1,0
Grossisti/Catene distributive	3	1,6	4	2,7	4	3,5	5	3,8	6	4,8
Altri	-	-	-	-	-	-	1	0,6	1	0,8
Totale	170	100,0	138	100,0	129	100,0	126	100,0	130	100,0
<i>di cui:</i>										
<i>al netto degli scambi interni</i>	158		129		122		115		120	

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

La quota di fatturato realizzata con altri subfornitori rimane ancora molto contenuta all'interno di tutte le specializzazioni (nel complesso l'8,8% del fatturato) (tav. 2.84), così come è contenuta la percentuale di imprese che dipende prevalentemente da questo tipo di clienti (il 12% del totale), evidenziando come nella subfornitura del distretto sia ancora poco presente una organizzazione di tipo gerarchico, con capi commessa in grado di offrire il capo finito e imprese di subfornitura specializzate per fase che lavorano soltanto per capi commessa. Anche le imprese monofase e di micro dimensioni lavorano direttamente per le imprese finali.

Tav. 2.84 – Distribuzione del fatturato delle imprese di subfornitura per tipo di committenti e specializzazione, 2013-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

% riga	Imprese finali		Imprese di subfornitura		Produttori di tessuti/etichette		Grossisti/Catene distributive	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Tessiture	87,2	84,3	11,3	14,5	1,5	1,1	-	-
Taglio/Confezione	91,1	87,7	7,8	10,4	1,1	1,9	-	-
Stiro/Controllo/Imbusto	88,8	88,2	11,2	11,8	-	-	-	-
Ricami e applicazioni	80,6	83,7	12,2	7,2	4,2	2,3	3,0	4,9
Capo finito	86,8	84,3	2,4	2,3	-	-	10,8	12,5
Altre imprese	90,6	68,7	9,4	31,3	-	-	-	-
Totale	86,7	84,6	9,0	8,8	1,4	1,0	2,9	4,8

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Localizzazione dei clienti

Osservando l'andamento del fatturato in base alla localizzazione della clientela (tav. 2.85), si registra una forte diminuzione delle commesse dei committenti più vicini, del distretto e del resto della regione, mentre aumenta il giro d'affari realizzato con clienti extra regionali.

Nel periodo 2013-2017, al netto degli scambi interni, il fatturato sviluppato con le imprese finali del distretto è sceso del -23% e, pur rimanendo la clientela più importante in termini di localizzazione, per la prima volta la loro incidenza scende sotto la soglia del cinquanta per cento, passando dal 61% al 47,1% del giro d'affari totale. Anche le commesse dei clienti localizzati nel resto della regione subiscono una flessione marcata (-16%), con un calo dell'incidenza relativa dal 20,5% al 17,4%. A fronte di queste dinamiche negative, si registra l'intensificarsi delle relazioni con clienti di altre regioni italiane ed esteri, che incrementa il loro peso, passando, rispettivamente, dal 13,2% al 22,3% e dal 5,3% al 13,2%, del fatturato complessivo.

Le tendenze di carattere generale si riflettono in modo differenziato all'interno di ciascuna specializzazione (tav. 2.87). Per l'insieme delle *tessiture*, ad esempio, il calo delle commesse locali non viene compensato da un aumento delle commesse esterne alla regione; soltanto le imprese più strutturate riescono a mantenere i livelli di fatturato del 2013, acquisendo maggiori ordinativi da clienti localizzati nel resto regione. Nel *taglio/confezione*, invece, diminuisce il fatturato nei confronti dei clienti di tutte le aree, mentre nello *stiro/controllo/imbusto*, la contrazione degli ordini locali (più contenuta rispetto alle due specializzazioni precedenti) viene

compensata, nelle stirerie di maggiori dimensioni, da un aumento delle lavorazioni effettuate per committenti di altre regioni del nord, in aree vicine al distretto.

Nel caso dei *ricami/applicazioni* e del *capo finito*, invece, la crescita delle commesse da fuori regione è stata importante, ed è grazie a questo fattore che le imprese di entrambe le specializzazioni riescono a superare i livelli di fatturato del 2013, incrementando il proprio peso nella subfornitura locale. I ricamifici, per i quali crescono leggermente anche le commesse del distretto, ottengono maggiori ordini da clienti delle regioni del nord Italia, mentre le imprese che offrono il capo finito sono riuscite ad aumentare il volume d'affari operando su una scala territoriale più ampia, sia con clienti delle regioni del centro-sud sia con clienti esteri.

Ricamifici e produttori di *capo finito* accentuano quindi una loro caratteristica, che è quella di essere i meno dipendenti dai clienti locali, con cui sviluppano rispettivamente il 41% e il 30% del fatturato, dimostrandosi i subfornitori più capaci di attivare e mantenere relazioni con clienti lontani, di altre regioni o esteri. Se per i ricamifici questo si lega alle competenze tecniche maturate, alla varietà delle decorazioni offerte e all'attività di supporto nella progettazione delle collezioni, le aziende del *capo finito* puntano sulla fornitura di un servizio completo, che parte dalle consulenze stilistiche e realizzazione dei prototipi, per arrivare alla gestione logistica del prodotto finito. Sono proprio le imprese del capo finito, specie le più strutturate, a determinare l'aumento del valore delle commesse estere⁴⁴, che si riferiscono quasi interamente a produzioni di maglieria di elevata qualità, per conto di importanti griffe internazionali, che nel distretto vengono a ricercare un prodotto 100% made in Italy.

Nel caso delle *tessiture*, l'intensa perdita di commesse dalle imprese finali dell'area, solo in parte compensata da ordini provenienti dal resto della regione, determina un ulteriore innalzamento dell'incidenza dei clienti regionali a scapito di quelli del distretto, che rimangono comunque prevalenti (60,3% del fatturato). Lo stesso accade anche per i terzisti dello *stiro/controllo/imbusto*, dove però a sostituire le commesse locali sono quelle provenienti da fuori regione, anche se si tratta di aree sempre molto prossime al distretto. Il *taglio/confezione* registra invece un aumento della dipendenza dai clienti locali, poiché a flettere maggiormente sono le commesse, già contenute, dei clienti localizzati in altre aree della regione. Come in passato, sono le imprese del *taglio/confezione* e quelle dello *stiro/controllo/imbusto* a mostrare la più elevata dipendenza dai committenti del distretto, con le quali hanno un rapporto quasi esclusivo.

⁴⁴ Nel 2017, i clienti esteri rappresentano il 42,4% del giro d'affari delle imprese che offrono il capo finito.

La tav. 2.88 riassume la localizzazione dei clienti per dimensione d'impresa. Essa evidenzia come al crescere delle dimensioni dell'impresa di subfornitura, i mercati geografici di sbocco si amplino. Le imprese di subfornitura più strutturate (10 e più addetti), infatti, sono le meno legate a committenti del distretto, per i quali sviluppano poco più un terzo del proprio fatturato, mentre le imprese più piccole (1-3 e 4-9 addetti) dipendono ancora molto da committenti del distretto, per oltre il settanta per cento del fatturato, pur avendo, in questi anni, perso commesse dai clienti locali.

Nel complesso, tra il 2013 e il 2017, la subfornitura locale ha perso molte commesse dalle imprese finali del distretto, mentre sono aumentate le lavorazioni realizzate per clienti esterni al distretto. Questo, tuttavia, si è verificato solo per una parte limitata della subfornitura locale, rappresentata dalle imprese più strutturate, che è così riuscita a crescere dal punto di vista economico, mentre la maggioranza delle imprese ha subito un ridimensionamento.

La maggior parte dei subfornitori locali (il 55% del totale), infatti, continua a lavorare esclusivamente per imprese del distretto. I subfornitori che hanno un mercato più ampio dal punto di vista territoriale, e oltrepassano i confini dell'Emilia-Romagna, sono soltanto il 21,5% del totale, e quelli in grado di catturare commesse anche dall'estero sono solo il 2% delle imprese di subfornitura.

Tav. 2.85 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017	
	val. ass.	%								
Distretto	123	72,1	95	68,9	81	63,0	68	54,0	66	51,7
Resto regione	28	16,4	22	15,5	25	19,4	19	14,9	21	15,8
Altre regioni del nord	12	6,9	12	8,6	14	10,6	18	14,5	19	14,2
Regioni del centro-sud	7	4,4	7	4,8	3	2,0	7	5,2	8	5,9
Esteri	0	0,2	3	2,2	6	5,0	14	11,4	16	12,4
Totale	170	100,0	138	100,0	129	100,0	126	100,0	130	100,0
<i>di cui:</i>										
<i>al netto degli scambi interni</i>										
	158		129		122		115		120	

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.86 - Fatturato netto (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti, 2008-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2017	
	val. ass.	%								
Distretto	111	70,1	86	66,1	74	61,0	57	49,5	57	47,1
Resto regione	28	17,7	22	16,9	25	20,5	19	16,5	21	17,4
Altre regioni del nord	12	7,6	12	9,2	14	11,1	18	15,7	19	15,7
Regioni del centro-sud	7	4,4	7	5,4	3	2,1	7	6,1	8	6,6
Esteri	0	0,2	3	2,4	6	5,3	14	12,2	16	13,2
Totale fatturato netto	158	100,0	130	100,0	122	100,0	115	100,0	120	100,0

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.87 - Distribuzione del fatturato delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti e specializzazione, 2013-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

% riga	Distretto		Resto regione		Altre regioni		Esteri	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Tessiture	67,3	60,3	27,2	30,9	5,5	8,8	-	-
Taglio/Confezione	80,2	86,2	17,2	11,8	2,6	2,0	-	-
Stiro/Controllo/Imbusto	77,7	71,0	22,0	18,2	0,3	10,8	-	-
Ricami e applicazioni	47,1	41,1	22,7	19,7	29,0	36,8	1,2	2,4
Capo finito	48,8	29,6	8,4	4,1	20,1	23,9	22,7	42,4
Altre imprese	79,3	96,8	19,0	2,3	1,7	0,9	-	-
Totale	63,0	51,6	19,4	15,8	12,6	20,1	5,0	12,4

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.88 – Distribuzione del fatturato delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti e classe di addetti, 2013-2017
valori riferiti all'universo delle imprese

% riga	Distretto		Resto regione		Altre regioni		Estero	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
1-3	83,3	76,2	15,3	14,8	1,4	9,0	-	-
4-9	76,6	72,6	20,0	9,8	2,9	14,6	0,5	3,0
10 e oltre	49,0	36,7	20,8	18,5	21,3	25,4	8,9	19,4
Totale	63,0	51,7	19,4	15,8	12,6	20,1	5,0	12,4

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Numerosità dei clienti

I dati relativi all'ampiezza del portafoglio clienti e alla dipendenza dal committente principale confermano le caratteristiche strutturali dei subfornitori del distretto, fra i quali resta limitata la presenza di imprese che lavorano per un cliente solo e minoritaria l'incidenza delle imprese con una dipendenza elevata dal cliente più importante.

Nel 2016, il 9% dei subfornitori del distretto lavorava per un solo cliente (tav. 2.89), mentre quelli in cui il cliente principale saturava la metà e più della capacità produttiva disponibile rappresentavano il 35,8% del totale (tav. 2.90). Le difficoltà di mercato incontrate da molti subfornitori, specie a livello locale, non hanno consentito di ampliare il parco clienti, e il numero medio di clienti si attesta su una media di undici clienti per impresa, la metà dei quali stabili.

Le differenze interne rimangono significative. I casi di monocommittenza si incontrano all'interno del *taglio/confezione* e dello *stiro/controllo/imbusto*, specializzazioni caratterizzate da una dimensione aziendale più contenuta, dove il numero di clienti risulta molto inferiore alla media. I subfornitori delle altre specializzazioni mostrano un portafoglio clienti mediamente più ampio, che si accompagna ad un grado di dipendenza più contenuto, in particolare per i *ricamifici/applicazioni*.

Tendenzialmente, esiste una relazione inversa tra grado di dipendenza e dimensione di impresa, per cui al crescere della dimensione aziendale l'incidenza sul fatturato del cliente più importante tende a diminuire, e la strategia seguita è quella di diversificare il più possibile il portafoglio clienti. Anche fra i subfornitori più strutturati ci sono però imprese con una dipendenza elevata dal cliente più importante, in particolare tra quelle che offrono il *capo finito*. In questi casi, i clienti sono rappresentati da imprese finali di medie e grandi dimensioni, del distretto ma anche

di altre regioni o localizzate all'estero, che hanno accuratamente selezionato il proprio parco fornitori, instaurando con questi legami molto forti. A fronte della dipendenza elevata, che rappresenta un fattore di rischio, questi subfornitori possono contare su una migliore programmazione della produzione, e una più elevata saturazione della capacità produttiva disponibile, potendo fare affidamento su serie di produzione relativamente più lunghe.

Le relazioni fra le imprese di subfornitura del distretto e i propri clienti (imprese finali, altre imprese di subfornitura, ecc.) non sono quasi mai regolate da accordi di fornitura scritti e di durata pluriennale. Soltanto in pochissimi casi questo accade, in particolare per alcune imprese di subfornitura che lavorano per importanti griffe e marchi industriali. Questi accordi determinano le condizioni generali della collaborazione e contengono varie clausole di riservatezza che vincolano il subfornitore, ma non contengono indicazioni relative alle quantità da produrre che vengono stabilite stagione per stagione e di volta in volta.

Tav. 2.89 – Percentuale di imprese di subfornitura monocommittenti e numero medio di clienti per specializzazione, 2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	% di imprese con un solo cliente	n° medio clienti	n° medio clienti stabili
Tessitura	-	10	6
Taglio/Confezione	7,8	6	3
Stiro/Controllo/Imbusto	28,4	4	3
Ricami e applicazioni	-	28	11
Capo finito	-	18	8
Altre imprese	-	10	7
Totale	9,2	11	6

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 2.90 – Percentuale di imprese di subfornitura molto dipendenti da un solo cliente (>50% fatt.) e percentuale media di fatturato sviluppato per specializzazione, 2016
valori riferiti all'universo delle imprese

	% di imprese molto dipendenti (primo cliente >50% fatt.)		% media di fatturato sviluppata con il primo cliente
Tessitura	18,3	Tessitura	42,6
Taglio/Confezione	36,0	Taglio/Confezione	55,4
Stiro/Controllo/Imbusto	53,5	Stiro/Controllo/Imbusto	56,1
Ricami e applicazioni	30,2	Ricami e applicazioni	30,9
Capo finito	31,7	Capo finito	53,7
Altre imprese	43,9	Altre imprese	41,2
Totale	35,8	Totale	45,5

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

3. I tipi di impresa presenti nel distretto

Premessa

In questo terzo capitolo si propone una sintesi dei risultati della dodicesima rilevazione dell'Osservatorio basata, come nella precedente edizione, sulla identificazione dei tipi d'impresa presenti nell'industria dell'abbigliamento del distretto di Carpi.

L'obiettivo di questa sintesi è di evidenziare come il distretto non sia un sistema produttivo omogeneo al proprio interno. In esso convivono imprese finali, imprese di subfornitura e imprese di servizio fra loro complementari, e all'interno di ognuna di queste categorie vi è una notevole varietà di imprese, determinata dal diverso posizionamento di mercato, specializzazione produttiva, strategia commerciale, visibilità sul mercato, ecc..

Le imprese del distretto provengono da percorsi evolutivi differenti, legati alle storie imprenditoriali che le hanno generate, e seguono strategie di sviluppo e di risposta alla crisi diverse fra loro. Di queste differenze è necessario tenere conto per comprendere i processi di trasformazione del sistema produttivo locale e conoscere la varietà di esigenze e bisogni provenienti dai diversi tipi d'impresa.

Il capitolo sviluppa una sintesi dei risultati utile per una riflessione sulle politiche a sostegno della competitività e innovazione del sistema di imprese locali.

3.1 I tipi di impresa finale

Descrizione dei tipi

Come nel precedente rapporto, i tipi d'impresa presenti fra le imprese che operano per il mercato finale sono stati identificati tenendo conto dei due caratteri principali che contribuiscono a definire un'impresa finale (o conto proprio): la realizzazione di un proprio campionario e l'utilizzo di un proprio marchio. Le variabili considerate si riferiscono a due capacità fondamentali dell'impresa finale, che la differenziano dall'impresa di subfornitura, determinate dalla capacità di ideare e progettare un proprio prodotto e di affermare sul mercato una propria immagine e un proprio marchio.

I tipi d'impresa sono stati costruiti osservando le differenze assunte da queste due variabili 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, o processi di "upgrading" relativi a imprese finali che conquistano una elevata visibilità sui mercati di sbocco attraverso l'affermazione del proprio marchio.

Le imprese finali che subiscono processi di "downgrading" sono molto simili al tipo più evoluto di impresa di subfornitura, ma sono state lasciate nella categoria di imprese finali per ricordarne la provenienza e l'evoluzione.

Le imprese finali del distretto sono prevalentemente disintegrate dal punto di vista produttivo, concentrano al proprio interno soltanto le funzioni terziarie (progettazione, commerciale, acquisti, amministrazione, ecc.) e decentrano a subfornitori la realizzazione delle varie fasi del ciclo produttivo (tessitura, taglio, confezione, ricamo, stiro/controllo/imbusto, ecc.). Soltanto alcune imprese finali strutturate di maglieria hanno un reparto interno di tessitura. Le imprese finali di maggiori dimensioni che delocalizzano la produzione in paesi esteri a basso costo affidano all'esterno anche le attività di controllo qualità, ricondizionamento dei prodotti e logistica.

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

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

Questo tipo d'impresa è composto da una nuova generazione di imprese del distretto, affermatesi a partire dai primi anni Duemila, che si caratterizzano per avere marchi e griffe propri riconosciuti dal consumatore finale 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. La produzione e la logistica sono affidate a imprese di subfornitura e di servizio.

B. Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità

Questo tipo d'impresa si caratterizza per produrre su licenza prodotti di stilisti, griffe o marchi esterni al distretto, sia italiani che esteri. Anche questi marchi sono a elevata visibilità sul mercato. Le imprese di questo tipo progettano i prodotti in collaborazione con gli stilisti, griffe e imprese di cui hanno le licenze di produzione. La produzione è affidata a imprese di subfornitura.

C. Imprese che producono con marchio proprio e 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. La produzione è affidata a imprese di subfornitura.

D. Imprese finali con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio

Queste imprese progettano un proprio campionario, al quale affiancano, in alcuni casi, una produzione realizzata su modello del cliente. Ciò che le contraddistingue è la vendita, prevalente o totale, dei prodotti con il marchio del cliente, anche quelli di propria progettazione, e quindi la mancanza di una visibilità sul mercato. La produzione è affidata a imprese di subfornitura.

E. Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente

Queste imprese non progettano più un campionario proprio. Lavorano esclusivamente su modello del cliente e 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), sono simili al tipo più evoluto di impresa di subfornitura, che assicura la realizzazione del capo finito, avvalendosi per le fasi produttive di imprese di subfornitura.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tendenze rilevate

Negli anni più recenti, il tipo d'impresa finale che ha subito la maggiore flessione del numero di imprese e del fatturato è il tipo C. *Imprese finali con marchio proprio e campionario proprio* (fig. 3.1). Queste imprese rappresentano il tipo d'impresa più numeroso all'interno del distretto (49,8% del totale), formato prevalentemente da micro e piccole imprese, che, pur realizzando prodotti di fascia di qualità medio-alta e media, hanno marchi poco visibili sul mercato. I problemi incontrati da queste imprese sono legati a molteplici fattori, spesso diversi da impresa a impresa, fra i quali si annovera lo scarso potere contrattuale nei confronti del sistema distributivo, la difficoltà ad affrontare i mercati esteri, la bassa redditività, associati, in alcuni casi, al mancato ricambio generazionale all'interno delle imprese.

I tipi d'impresa che registrano, invece, una crescita del fatturato sono differenti fra loro in termini di posizionamento di mercato. Si tratta del tipo B. *Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità*, la cui crescita deriva soprattutto dall'incremento delle produzioni di fascia alta. La produzione su licenza di griffe esterne al distretto è una strategia seguita da un nucleo molto ristretto di imprese finali strutturate (1,3% del totale), che ha determinato, anche se non sempre, performance interessanti.

industriali le imprese finali del distretto ricevono il modello da realizzare, generalmente lo schizzo, mettendo a punto i prototipi in collaborazione con i clienti. Ciò che connota le relazioni fra queste imprese e i marchi per cui lavorano è, tuttavia, l'incertezza, da una stagione all'altra, sulle produzioni da realizzare. Lavorare per questi marchi non sembra assicurare stabilità di prospettive a queste imprese finali del distretto.

Il tipo d'impresa A. *Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità* raggruppa un piccolo nucleo di imprese (4,2% del totale) di elevate dimensioni, che, insieme, sviluppano oltre la metà del fatturato complessivo delle imprese finali del distretto. Questo nucleo di imprese ha intrapreso, a partire dai primi anni Duemila, una strategia finalizzata all'affermazione del proprio marchio e al controllo delle reti distributive, attraverso significativi investimenti nella ricerca sul prodotto, nella comunicazione e promozione del marchio e nell'apertura di reti di negozi monomarca. Questo tipo d'impresa è stato il più dinamico durante gli anni della crisi, posizionandosi prevalentemente sulla fascia medio-alta del mercato. Negli anni più recenti, in relazione alle difficoltà di alcune imprese di dimensioni intermedie, questo nucleo ha complessivamente rallentato la crescita, pur aumentando il proprio peso sul fatturato del distretto.

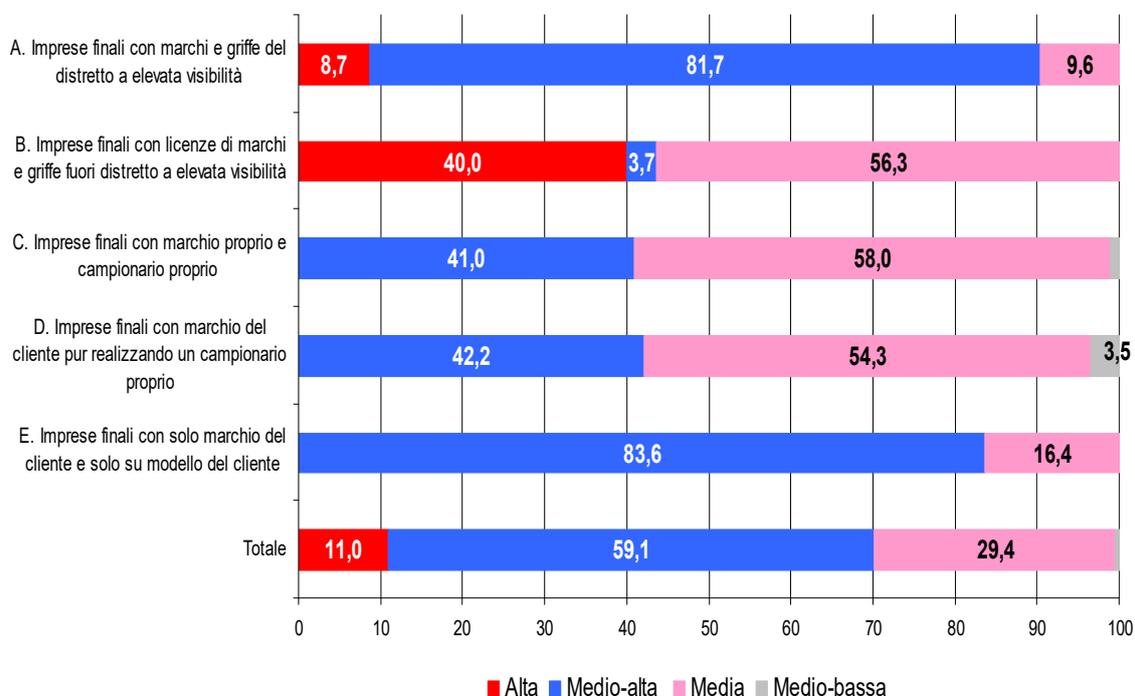
Come si evince dalla figura 3.1, i tre tipi d'impresa più numerosi sono il tipo C. *Imprese finali con marchio proprio e campionario proprio*, il tipo D. *Imprese finali con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio* e il tipo E. *Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente*. Insieme rappresentano il 94,5% delle imprese finali del distretto, ma, essendo prevalentemente imprese di micro e piccola dimensione, sviluppano soltanto il 29,5% del fatturato delle imprese finali, occupando il 40,4% degli addetti, quota che sale al 61,3% degli occupati presenti nelle sole unità locali del distretto. Questi tipi d'impresa assumono un ruolo molto importante in termini occupazionali e comprendono numerose imprese creative e flessibili con interessanti potenzialità di crescita, che stentano, tuttavia, a manifestarsi a causa delle limitate risorse da destinare agli investimenti, problema tipico delle imprese di micro e piccola dimensione.

Il nucleo molto ristretto di imprese finali, pari al 5,5% del totale, di tipo A. *Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità* e B. *Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità*, è formato prevalentemente da imprese di medie dimensioni e sviluppa una quota molto elevata del fatturato delle imprese finali del distretto, pari al 70,5% del totale. Occupa il 59,7% degli addetti delle imprese finali, che scende al 38,7% se riferiti a quelli attivi nelle sole unità locali presenti nel distretto. La crescita di queste imprese

L'analisi di alcune variabili chiave, quali la fascia di mercato, i mercati di sbocco, i canali distributivi e le aree geografiche di decentramento della produzione, consente di identificare meglio le differenze presenti fra i vari tipi d'impresa.

La fascia di mercato prevalente (fig. 3.4) sulla quale si posizionano le imprese del distretto è la fascia di qualità medio-alta, e questo caratterizza soprattutto le imprese di tipo A. *Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità* e di tipo E. *Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente*.

Fig. 3.4 - Fatturato delle imprese finali per fascia di mercato prevalente e tipo d'impresa, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese % fatturato



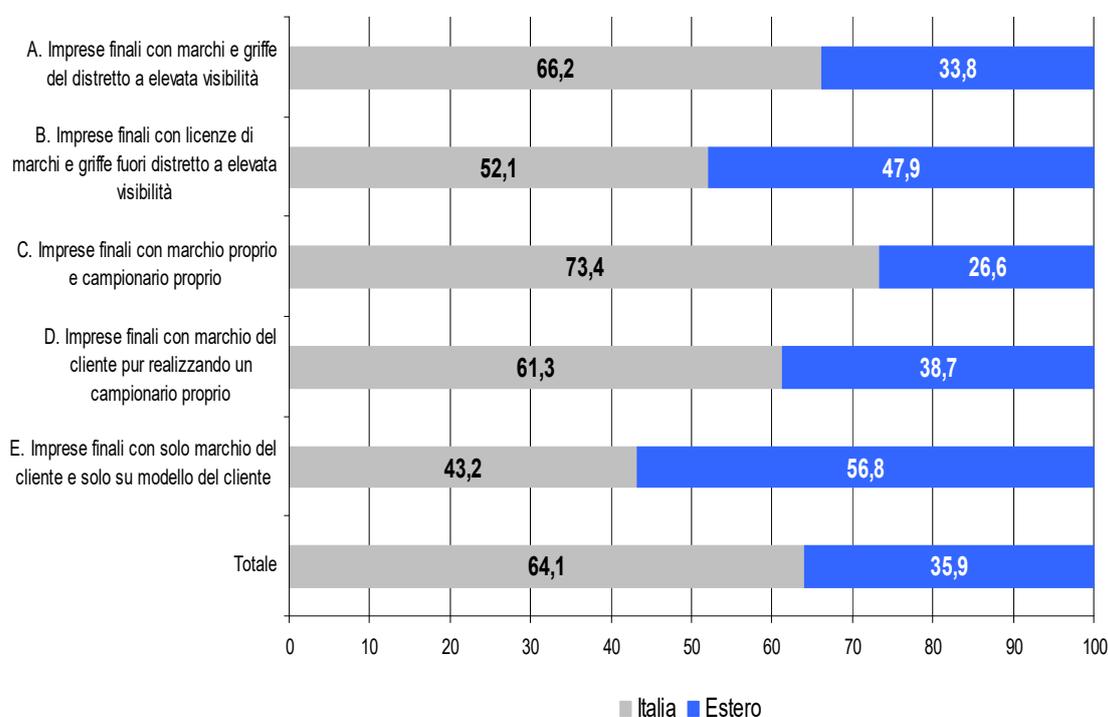
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

La seconda fascia di mercato per valore del fatturato è la fascia media, più esposta alla concorrenza di prezzo, soprattutto se il prodotto non è supportato da un marchio a elevata visibilità. La fascia media è prevalente, in termini di fatturato, fra le imprese di tipo B. *Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità*, C. *Imprese finali con marchio proprio e campionario proprio* e D. *Imprese finali con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio*. Fra questi tre tipi d'impresa vi sono, tuttavia, significative differenze, in quanto nel tipo B. le imprese posizionate prevalentemente sulla fascia alta

raggiungono una quota rilevante, mentre nei tipi C. e D. la seconda fascia di mercato prevalente è quella medio-alta.

I *mercati di sbocco* (fig. 3.5) mostrano come il distretto sia ancora orientato prevalentemente al mercato interno. Fra i vari tipi d'impresa, quelli che esportano maggiormente sono il tipo E. *Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente* e il tipo B. *Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità*, mentre il tipo d'impresa che esporta meno è il tipo C. *Imprese finali con marchio proprio e campionario proprio*, quello che raccoglie il numero più elevato di imprese finali del distretto.

Fig. 3.5 - Fatturato delle imprese finali per mercato di sbocco e tipo d'impresa, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese % fatturato



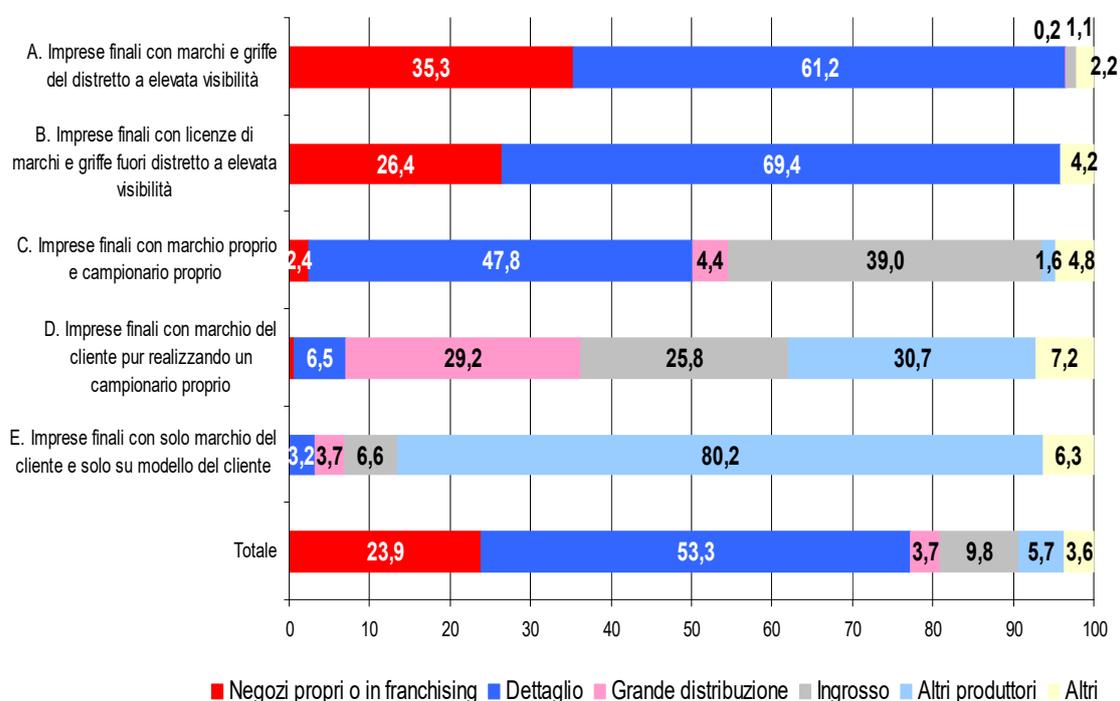
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Anche le imprese di tipo A. *Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità*, di dimensioni elevate e in crescita da anni, rimangono legate al mercato interno, pur avendo sempre incrementato la quota di export attraverso l'apertura di negozi monomarca.

La maggioranza delle imprese finali di micro e piccola dimensione incontra, invece, difficoltà nell'affrontare i mercati esteri, anche per le caratteristiche dei sistemi distributivi stranieri, nei quali le grandi catene esercitano un forte potere contrattuale nei confronti dei piccoli produttori.

I canali distributivi e i tipi di clienti (fig. 3.6) a cui si rivolgono i vari tipi d'impresa esprimono il diverso posizionamento di mercato. Le imprese di tipo A. *Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità* e B. *Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità* hanno quote significative di vendite attraverso reti di negozi monomarca (propri o in franchising), pur vendendo prevalentemente attraverso il dettaglio multimarca, e rappresentano i tipi d'impresa che utilizzano maggiormente l'e-commerce anche se per quote limitate delle vendite complessive.

Fig. 3.6 - Fatturato delle imprese finali per canali distributivi e tipo d'impresa, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese % fatturato



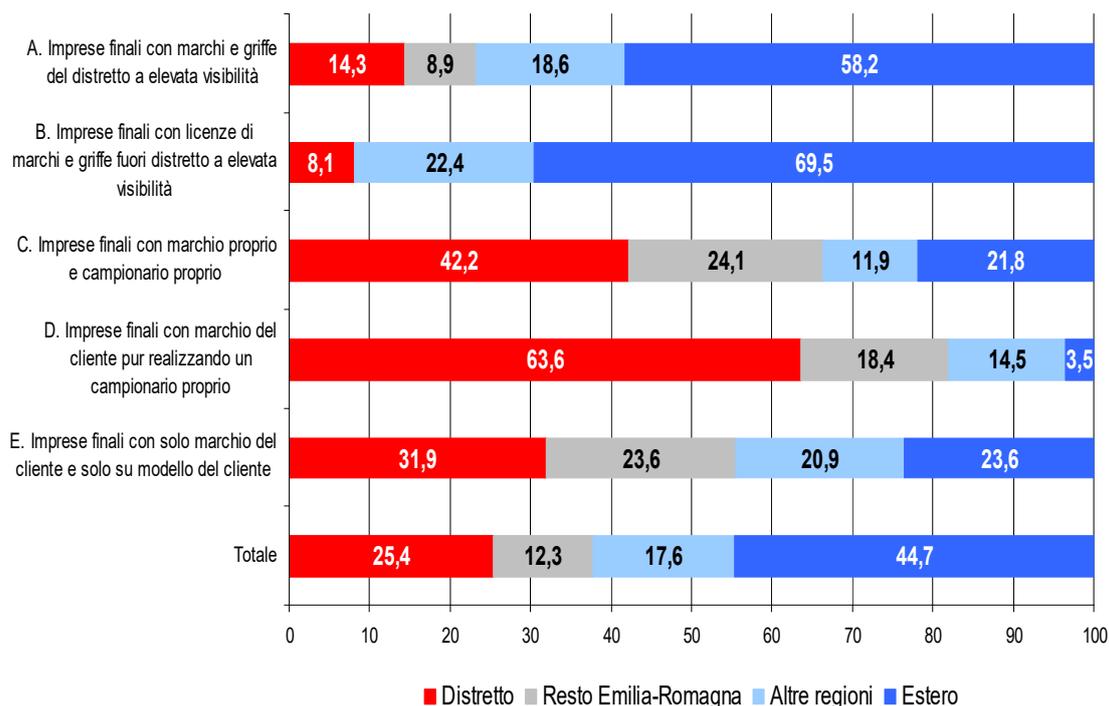
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Le imprese più numerose, quelle di tipo C. *Imprese finali con marchio proprio e campionario proprio*, vendono sia al dettaglio multimarca sia al tradizionale ingrosso, il cosiddetto “canale lungo” che ha storicamente caratterizzato le micro e piccole imprese del distretto. Le imprese di tipo D. *Imprese finali con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio* sono quelle che operano maggiormente per la grande distribuzione, soprattutto estera, oltre che per i grossisti e altri produttori, mentre quelle di tipo E. *Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente* lavorano prevalentemente per altri produttori e cioè per imprese di abbigliamento che affidano alle imprese del distretto la realizzazione di una parte delle loro

collezioni. Come è stato detto, queste imprese lavorano per marchi industriali e griffe a elevata visibilità, pur non avendo licenze di produzione, e sono assimilabili a imprese di subfornitura che realizzano il capo finito.

Le differenze fra i vari tipi d'impresa riguardano anche le *aree di decentramento* della produzione (fig. 3.7). La distanza geografica dei subfornitori utilizzati per realizzare le varie fasi del ciclo produttivo è legata alla lunghezza delle serie di produzione e ai tempi di produzione. Se le serie di produzione sono lunghe e i tempi sono pianificati secondo un calendario cosiddetto "programmato" sussistono le condizioni per affidare la produzione a fornitori lontani, localizzati anche in paesi esteri a basso costo. Se le serie di produzione sono corte o la produzione deve essere realizzata in tempi molto veloci (*fast fashion*), questa più probabilmente verrà affidata a subfornitori geograficamente vicini.

Fig. 3.7 - Aree geografiche di decentramento della produzione delle imprese finali per tipo d'impresa, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese % costo decentramento produttivo



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Le imprese finali che ricorrono maggiormente alla subfornitura del distretto sono quelle di micro e piccola dimensione presenti nei tipi D. *Imprese finali con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio*, C. *Imprese finali con marchio proprio e campionario proprio* ed E. *Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente*. La

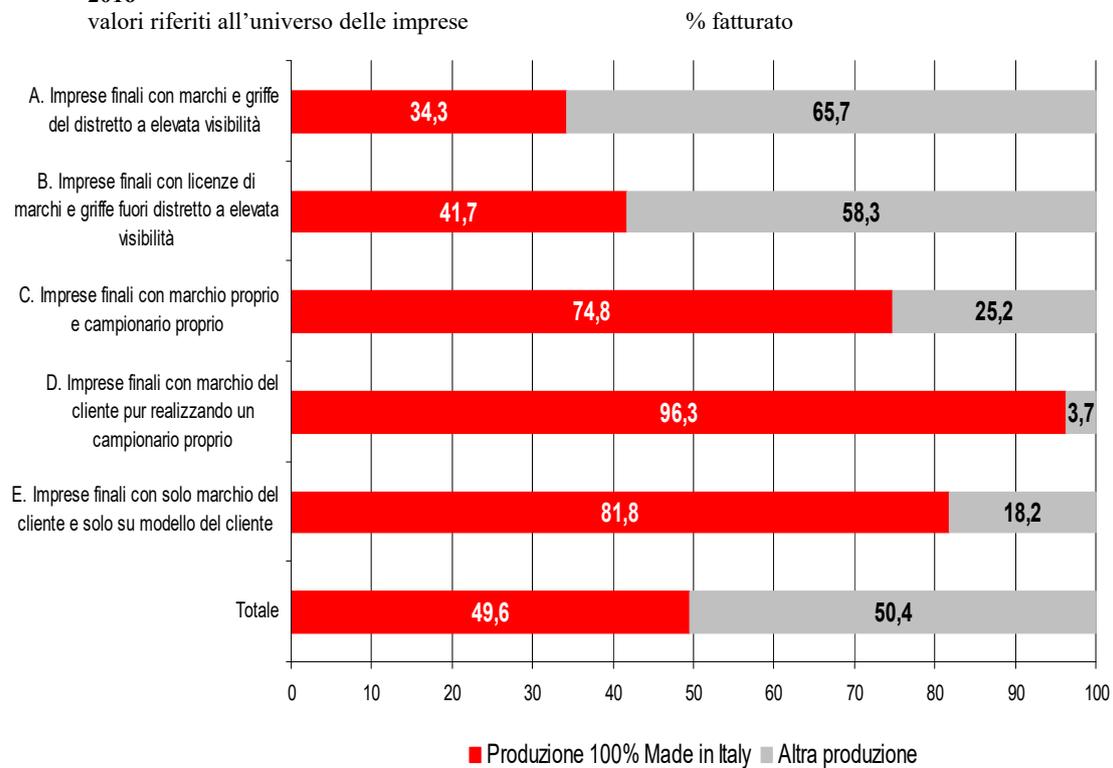
realizzazione di serie corte di produzione e la richiesta dei clienti esteri di prodotti 100% made in Italy, determina il ricorso a subfornitori locali e comunque prevalentemente italiani.

Le imprese dei tipi A. *Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità* e B. *Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità*, essendo di maggiori dimensioni e con serie di produzione medio-lunghe, delocalizzano prevalentemente la produzione in paesi esteri a basso costo, pur mantenendo in Italia e nel distretto le produzioni di fascia alta e alcune fasi finali. Alcune imprese di tipo A hanno recentemente riportato in Italia piccole quote di produzione prima delocalizzata all'estero, ma questi casi di "reshoring" non hanno modificato l'assetto produttivo di queste imprese. Esse presentano un limitato radicamento locale e della loro crescita la subfornitura del distretto ha beneficiato solo parzialmente. Inoltre, le difficoltà di alcune imprese di tipo A, fra quelle di dimensioni intermedie, ha penalizzato particolarmente la subfornitura locale a cui erano affidate produzioni di piccole serie di fascia di qualità elevata.

Una visione di sintesi relativa al radicamento territoriale delle imprese finali del distretto si ricava dall'analisi dell'incidenza sul fatturato della produzione 100% made in Italy (fig. 3.8). Le imprese che producono maggiormente prodotti 100% made in Italy sono quelle di micro e piccola dimensione che si concentrano nei tipi D. *Imprese finali con marchio del cliente pur realizzando un campionato proprio*, E. *Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente* e C. *Imprese finali con marchio proprio e campionato proprio*.

Fra le imprese di tipo A. *Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità* e B. *Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità*, la produzione 100% made in Italy ha, invece, un peso inferiore e minoritario, ed è realizzata soltanto per i prodotti di fascia alta.

Fig. 3.8 - Fatturato delle imprese finali per incidenza della produzione 100% made in Italy e tipo d'impresa, 2016



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

3.2 I tipi di subfornitura

Come nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio, i tipi di impresa di subfornitura presenti nel distretto sono stati definiti considerando l'ampiezza della gamma delle lavorazioni offerte e l'offerta di servizi aggiuntivi ai propri committenti.

Per il primo aspetto, la gamma delle lavorazioni offerte, le imprese sono state classificate in imprese monofase, specializzate in una sola lavorazione; imprese plurifase, che offrono più lavorazioni del ciclo produttivo; imprese in grado di fornire ai propri clienti il capo finito.

I tipi di servizi considerati sono: la realizzazione di campioni e prototipi, le consulenze stilistiche⁴⁵, le consulenze tecniche, lo sviluppo modelli e taglie, l'acquisto delle materie prime per conto dei committenti e i servizi legati alla logistica e movimentazione dei prodotti.

I tipi d'impresa presenti fra i conto terzi del distretto di Carpi sono cinque:

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

Queste imprese, numericamente limitate, sono le più dinamiche del distretto e il loro peso economico è crescente, accelerando nell'ultimo triennio. Offrono ai clienti un servizio completo, e spesso si fanno carico anche degli acquisti delle materie prime. In questi casi si tratta di imprese simili a quelle finali di tipo *E. Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente*; rappresentano una tipologia intermedia tra imprese finali e imprese di subfornitura, fra le quali sono state mantenute, essendo nate da questo tipo di esperienza.

B. Imprese di subfornitura plurifase che offrono servizi aggiuntivi

Anche questo tipo di impresa sta acquisendo una maggiore importanza. Le imprese che ne fanno parte appartengono a più specializzazioni, e oltre alle lavorazioni tipiche che le caratterizzano, realizzano i prototipi e forniscono consulenze di tipo tecnico. Sia in termini di addetti che di fatturato, all'interno di questa tipologia è aumentato il peso relativo delle imprese di ricami/applicazioni.

C. Imprese di subfornitura plurifase

Le imprese di questo tipo realizzano più lavorazioni, senza accompagnarle a servizi aggiuntivi per i propri committenti. Si tratta quasi esclusivamente di aziende specializzate nelle tre fasi finali del ciclo produttivo (stiro/controllo/imbusto).

D. Imprese di subfornitura monofase che offrono servizi aggiuntivi

Questo tipo di subfornitori è sempre stato il più diffuso nella subfornitura del distretto, ma sta perdendo progressivamente peso. Caratterizza in modo particolare le tessiture, le aziende che eseguono ricami/applicazioni e quelle di solo taglio. Oltre alla fase produttiva in cui sono specializzate, queste aziende offrono servizi legati alla realizzazione del campionario, consulenze tecniche e stilistiche, per i ricamifici e le tessiture, e lo sviluppo modelli e taglie nel caso delle imprese di solo taglio.

⁴⁵ Simili alle consulenze stilistiche possono essere considerati anche lo studio di nuovi punti maglia da parte delle tessiture e l'ideazione di ricami e decorazioni da parte dei subfornitori che eseguono ricami/applicazioni.

ciclo di vita⁴⁶, si sta caratterizzando sempre più come una tipologia di imprese tendenzialmente strutturata, in grado di operare anche su serie medio-lunghe, che offrono un servizio completo ai propri clienti. Alcune rappresentano di fatto una forma intermedia tra una impresa di subfornitura e una impresa finale, poiché oltre a realizzare i prototipi e a coordinare l'intero ciclo di produzione, si occupano degli acquisti delle materie prime e della parte logistica, con la spedizione dei prodotti ai clienti finali dei loro committenti. E', infatti, all'interno di questo ristretto numero di imprese che vi sono alcuni percorsi di "upgrading", attraverso investimenti nell'ideazione di piccole collezioni di modelli propri, proposti direttamente alla distribuzione. Nel tipo B. *Imprese di subfornitura plurifase che offrono servizi aggiuntivi*, il contributo determinante alla crescita del fatturato è venuto dai subfornitori che realizzano ricami e applicazioni, in particolare da quelli di dimensione più elevata.

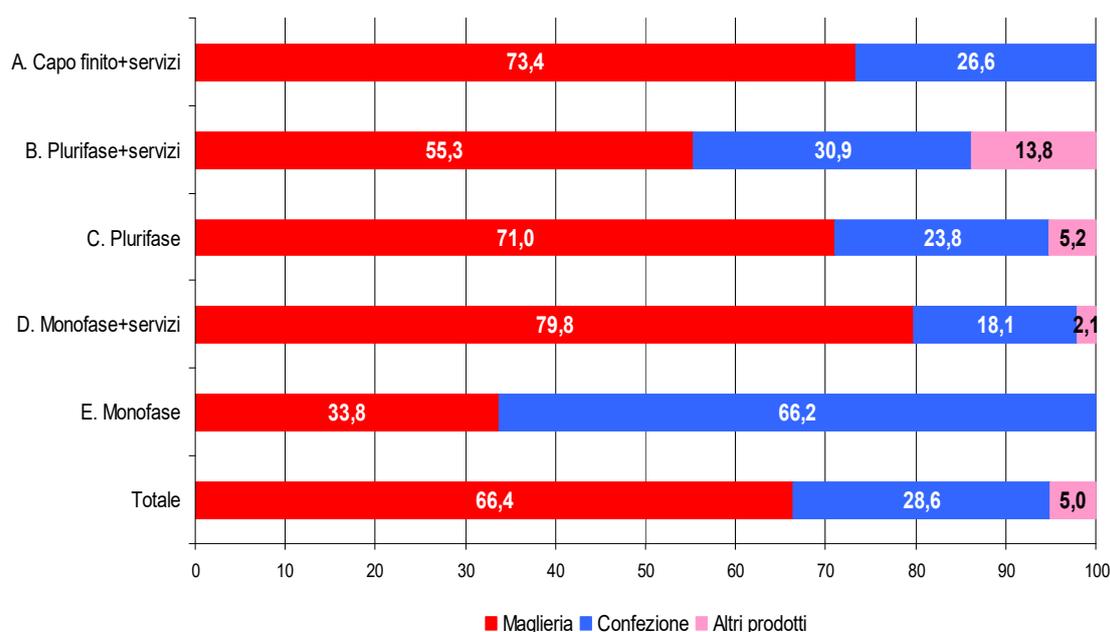
Fra i conto terzi locali il tipo più diffuso continua ad essere il tipo D. *Imprese di subfornitura monofase che offrono servizi aggiuntivi*, ma la sua consistenza è diminuita negli ultimi anni, in termini di addetti e soprattutto di fatturato. Esso è composto per la metà dei casi da tessiture, e per l'altra metà da imprese di taglio e ricamifici, in parti simili. Nel caso delle tessiture e dei ricamifici, i servizi offerti sono prevalentemente a supporto dell'attività di progettazione delle collezioni dei clienti, come proposte di nuovi punti maglia, di nuove decorazioni, realizzazione di prototipi, mentre le aziende di taglio tendono ad offrire servizi più legati alla industrializzazione del prodotto, come lo sviluppo modelli e taglie.

Continuano a ridimensionarsi anche le imprese di tipo C. *Imprese di subfornitura plurifase*, composto quasi interamente da imprese che offrono lo stiro, il controllo e l'imbusto, mentre le imprese di tipo E. *Imprese di subfornitura monofase*, che raccoglie terzi specializzati solo nella cucitura dei capi o in una delle tre fasi finali del ciclo produttivo (stiro/controllo/imbusto), subiscono una flessione in linea con la media della subfornitura locale. Le imprese di entrambi i tipi, C. *Plurifase* e E. *Monofase*, hanno un ruolo strettamente esecutivo, svolgendo le fasi/la fase che le caratterizzano, senza offrire alcun tipo di servizio aggiuntivo ai propri clienti. Si tratta della parte più debole della subfornitura locale, che negli anni ha subito la selezione più forte, sopportando le flessioni del fatturato più consistenti. Se, dal punto di vista del fatturato, questi due tipi di subfornitori sono diventati ormai marginali, in termini di occupazione, assorbono ancora una parte non trascurabile dell'occupazione complessiva, concentrando insieme circa un terzo degli addetti.

⁴⁶ Si tratta di imprese micro, che si erano specializzate nella fornitura di campionature e referenze, insieme ad altri servizi legati alla realizzazione del campionario e alla industrializzazione del prodotto.

strutturate che eseguono ricami e applicazioni su capi in maglia, capi in tessuto, su accessori moda, biancheria per la casa, ecc..

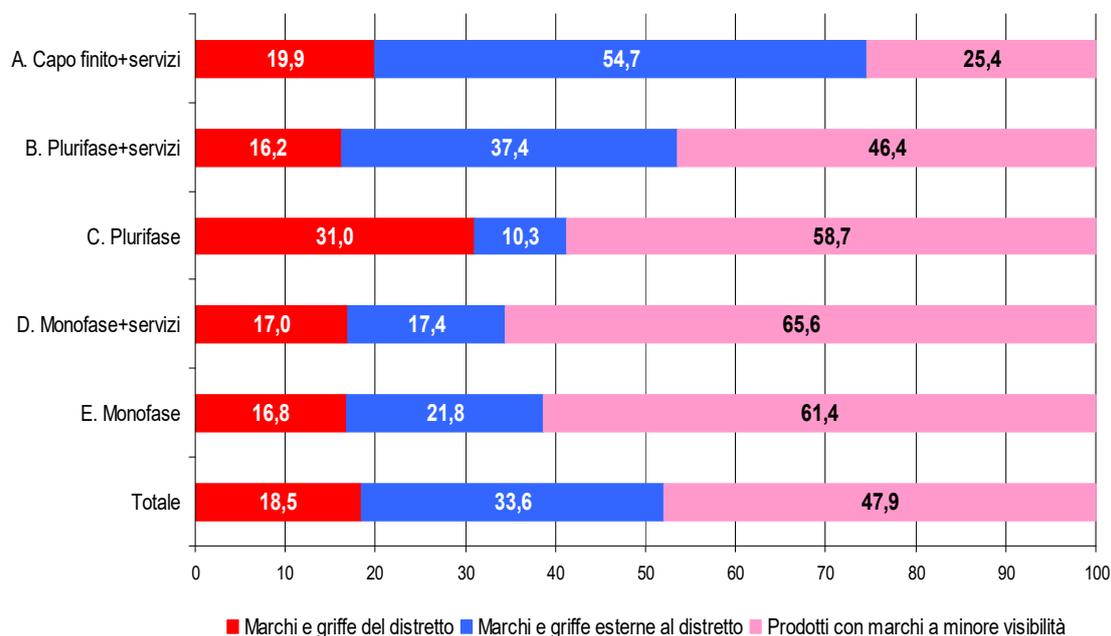
Fig. 3.11 – Fatturato delle imprese di subfornitura per tipo di prodotti lavorati e tipo d’impresa, 2017
valori riferiti all’universo delle imprese % fatturato



Fonte: R&I s.r.l. – Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi

Considerando la *fascia di mercato* dei prodotti lavorati (fig. 3.12), i tipi A. *Imprese di subfornitura che offrono la realizzazione del capo finito e servizi aggiuntivi* e B. *Imprese di subfornitura plurifase che offrono servizi aggiuntivi* si caratterizzano per lavorare in prevalenza prodotti di stilisti, griffe e grandi marchi industriali e, a differenza della precedente rilevazione, la parte maggioritaria di questa produzione oggi riguarda griffe e marchi esterni al distretto. I tipi D. *Imprese di subfornitura monofase che offrono servizi aggiuntivi* ed E. *Imprese di subfornitura monofase*, invece, sono quelli che lavorano in misura inferiore per stilisti, griffe e grandi marchi industriali, i quali tendono a privilegiare fornitori in grado di assicurare il capo finito e un servizio il più possibile completo.

Fig. 3.12 – Fatturato delle imprese di subfornitura per marchi dei prodotti lavorati e tipo d'impresa, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese % fatturato

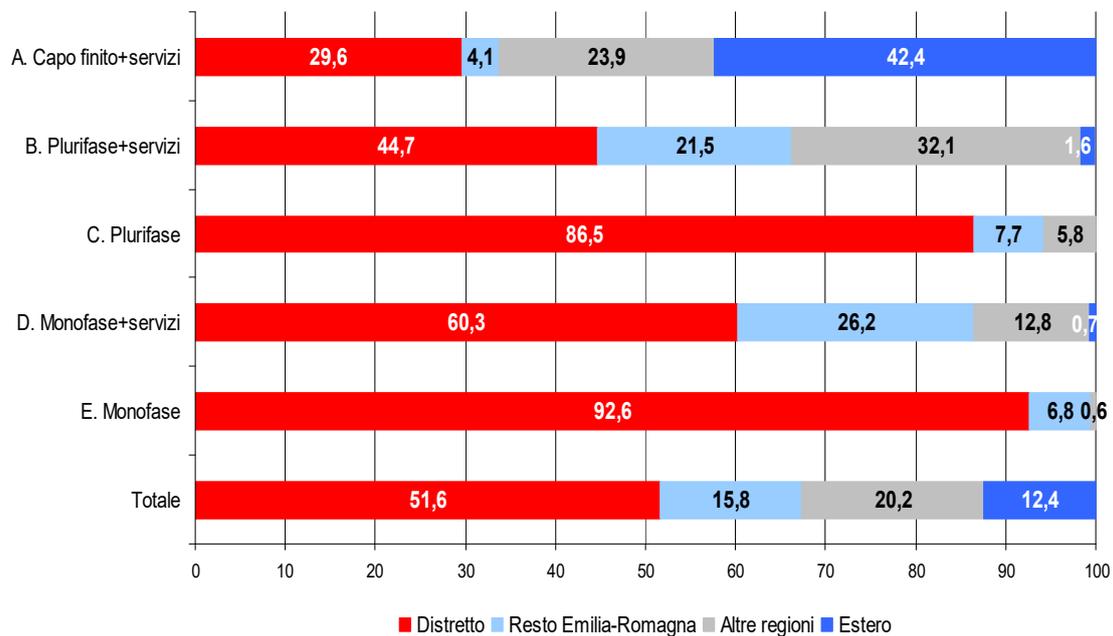


Fonte: R&I s.r.l. – Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi

La capacità di fornire un servizio completo o l'elevata specializzazione in un particolare tipo di lavorazioni, abbinata a competenze tecniche e alla capacità di offrire ai clienti una serie di servizi aggiuntivi, favoriscono l'ampliamento del *mercato di sbocco* (fig. 3.13), e i subfornitori che hanno queste caratteristiche hanno anche maggiori possibilità di allacciare relazioni con clienti geograficamente lontani.

Le aziende del tipo A. *Imprese di subfornitura che offrono la realizzazione del capo finito e servizi aggiuntivi*, insieme a quelle del tipo B. *Imprese di subfornitura plurifase che offrono servizi aggiuntivi*, sono in effetti quelle che lavorano in misura principale per una clientela esterna al distretto. Le prime sono caratterizzate dal mercato territorialmente più esteso, con una quota considerevole di commesse sviluppate con clienti esteri, quasi sempre rappresentati da griffe e noti marchi internazionali, oltre che con committenti di altre regioni italiane. Le imprese di tutte le altre tipologie, invece, lavorano soprattutto con clienti del distretto, e sono il tipo C. *Imprese di subfornitura plurifase* e il tipo E. *Imprese di subfornitura monofase*, che non offrono alcun tipo di servizio aggiuntivo, a mostrare un mercato quasi esclusivamente locale.

Fig. 3.13 – Fatturato delle imprese di subfornitura per localizzazione dei clienti e tipo d'impresa, 2017
 valori riferiti all'universo delle imprese % fatturato



Fonte: R&I s.r.l. – Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi

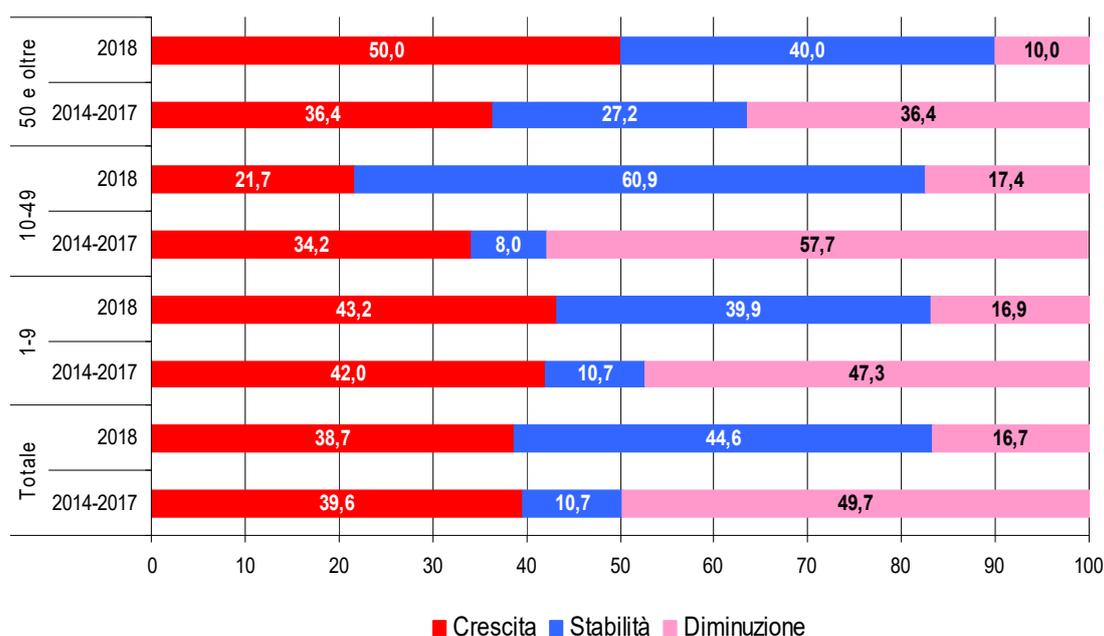
4. Strategie future, problemi e interventi richiesti

4.1 Le imprese finali

Previsioni

Le previsioni delle imprese finali per il 2018 delineano uno scenario caratterizzato da una complessiva tenuta del fatturato (+1,3% rispetto all'anno precedente), determinata da un maggiore numero di imprese che prevede stabilità e da un minore numero che prevede una diminuzione del fatturato, rispetto all'ultimo triennio. Fra le imprese finali, il 38,7% prevede una crescita del fatturato, il 44,6% una stabilità e il 16,7% una diminuzione (fig. 4.1).

Fig. 4.1 - Dinamica e previsione del fatturato delle imprese finali per classe di addetti, 2014-2017 e 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



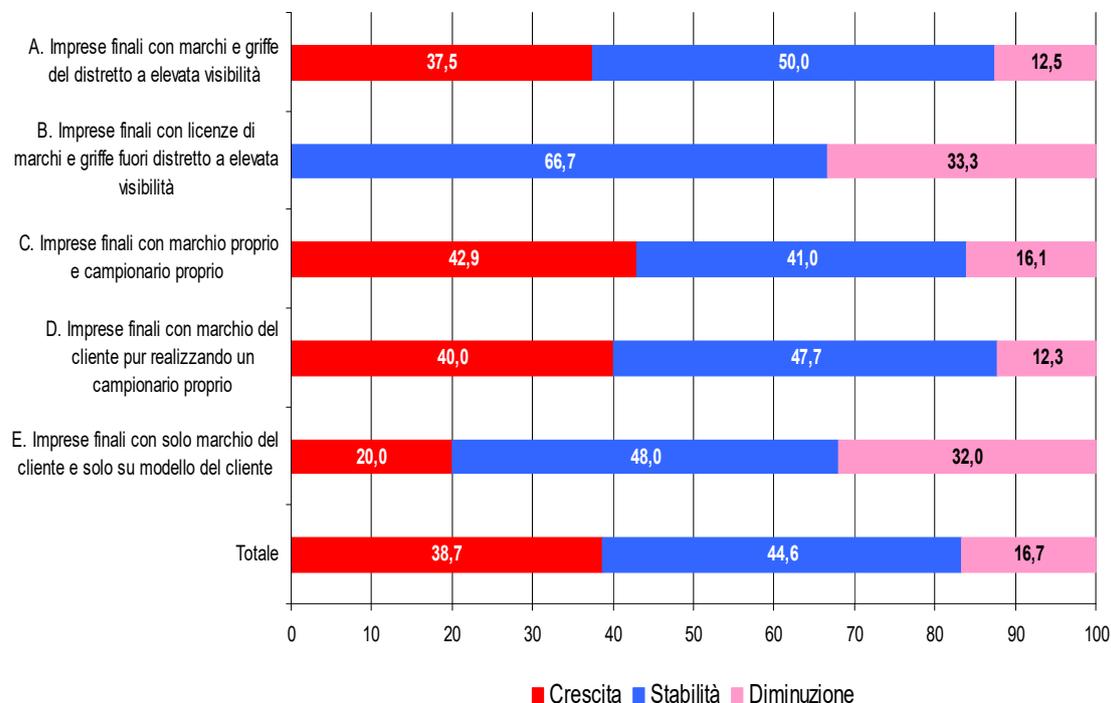
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

L'analisi per *dimensione d'impresa* evidenzia la coesistenza di previsioni diverse all'interno di ogni classe dimensionale. Imprese con performance e prospettive positive e negative convivono a parità di dimensione, e, come è stato detto nelle parti del capitolo 2 dedicate alle imprese finali, le ragioni possono essere molteplici (il tipo di prodotto realizzato, i mercati di

riferimento, i canali distributivi, gli assetti proprietari, ecc.). Negli anni più recenti, fra le imprese finali in difficoltà e in crisi non vi sono state soltanto imprese di micro e piccola dimensione, ma anche imprese strutturate posizionate sulla fascia alta e medio-alta del mercato con marchi a elevata visibilità.

Le previsioni sul fatturato per *tipo d'impresa* confermano questo dato (fig. 4.2). All'interno di ogni tipo, vi sono imprese che formulano previsioni diverse. I tipi d'impresa nei quali è più elevata la quota di imprese che prevedono un incremento del fatturato sono il tipo C. *Imprese finali con marchio proprio e campionario proprio*, il più numeroso nel distretto e che negli ultimi anni ha subito una forte selezione e un processo di ridimensionamento, formato da micro e piccole imprese che lavorano per il dettaglio multimarca e l'ingrosso; e il tipo D. *Imprese finali con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio*, composto da imprese di micro e piccola dimensione che lavorano per l'ingrosso e la grande distribuzione rinunciando al marchio proprio. E' il tipo d'impresa che negli ultimi anni ha registrato una crescita del fatturato.

Fig. 4.2 - Previsione del fatturato delle imprese finali per tipo d'impresa, 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

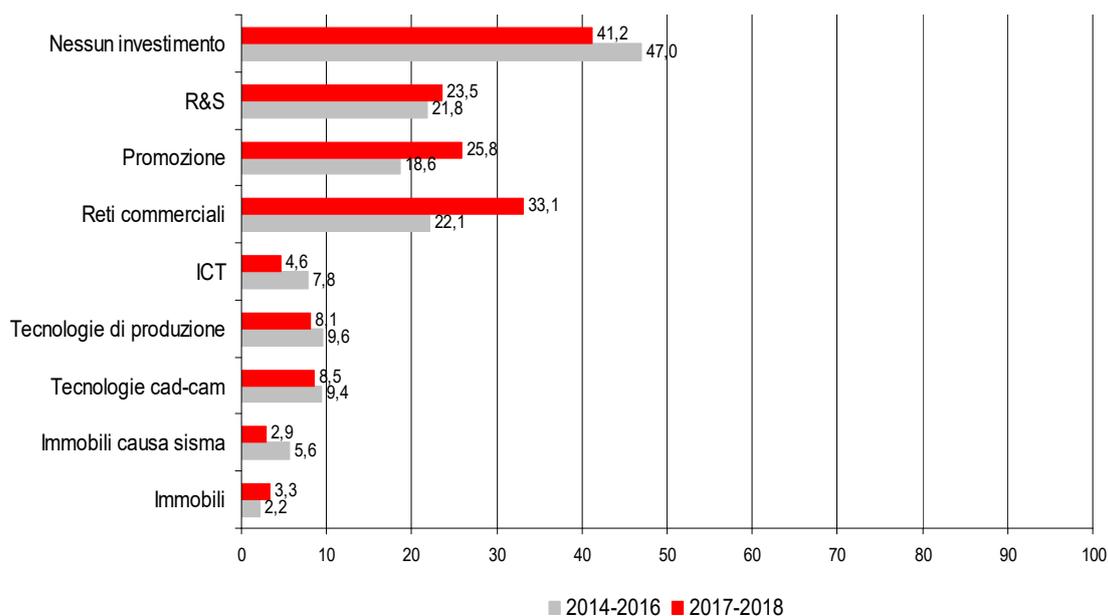
Il tipo A. *Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità*, formato dalle imprese di maggiori dimensioni del distretto, con marchi riconosciuti dal consumatore finale e reti di negozi monomarca, ha rappresentato il nucleo più dinamico all'interno del distretto, sebbene negli anni più recenti abbia rallentato la crescita a causa di alcune imprese in difficoltà fra quelle meno strutturate.

Nel 2018, a fronte di una previsione di tenuta complessiva del fatturato, il numero di imprese finali diminuirà ulteriormente (-4,7%), così come l'occupazione (-3,2% nelle unità locali del distretto). Negli ultimi anni, la riduzione degli organici ha interessato oltre un terzo delle imprese finali, una quota inferiore rispetto alle imprese che hanno subito una flessione del fatturato. Nelle previsioni, invece, la riduzione degli occupati riguarda una quota minore, il quindici per cento delle imprese finali del distretto, appartenenti anch'esse a diverse classi dimensionali e tipi d'impresa.

Strategie future

Le imprese finali che prevedono investimenti sono numericamente superiori a quelle che hanno investito negli ultimi anni (il 58,8%, rispetto al 53%) (fig. 4.3).

Fig. 4.3 - Investimenti realizzati e previsti dalle imprese finali per tipo di investimento, 2014-2016 e 2017-2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



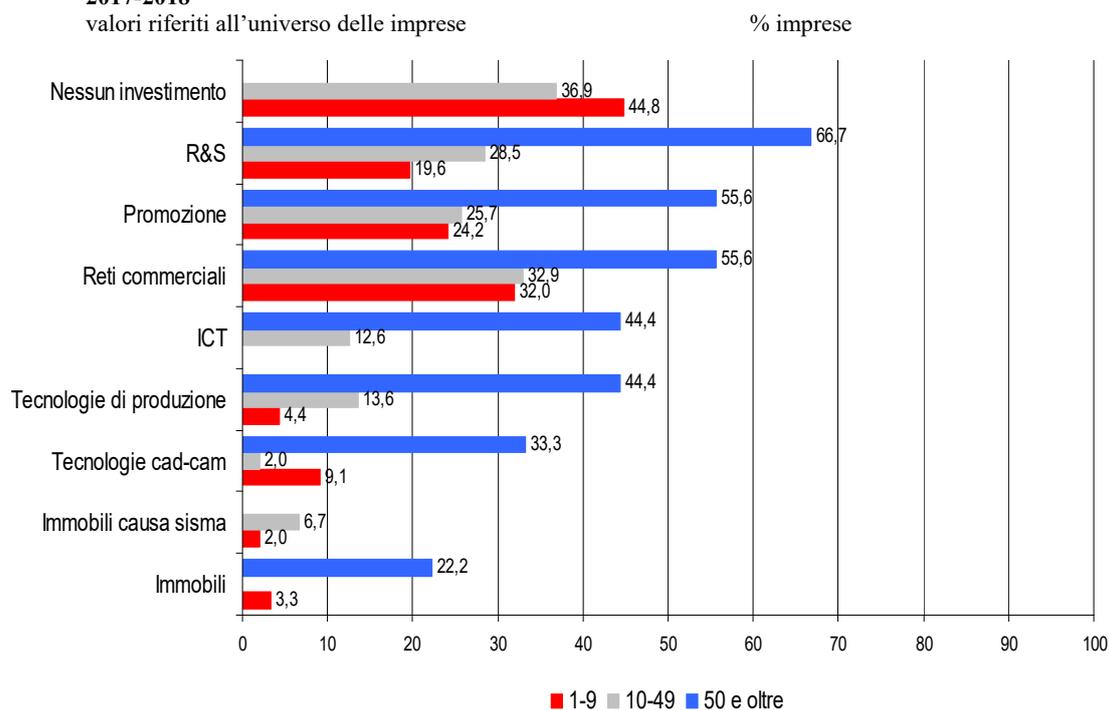
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Questo rappresenta un segnale positivo, anche se rimane elevata la quota di imprese finali che non prevede di investire (41,2% del totale).

Le previsioni di investimento vedono un incremento del numero di imprese che investe nelle *reti commerciali*, nella *promozione* e in *R&S* (fig. 4.4). Gli ambiti prioritari di investimento, rappresentati dalle relazioni con il sistema distributivo, la promozione sul mercato e la ricerca sul prodotto, sono presenti nelle imprese di tutte le classi dimensionali, mentre colpisce l'assenza di investimenti in ICT e sistemi informativi nelle imprese di minori dimensioni.

La propensione ad investire è correlata alla dimensione d'impresa. Al crescere della dimensione, aumenta, infatti, la percentuale di imprese che investe, e la maggior parte delle imprese finali che non ha investito e non prevede investimenti è, purtroppo, composta prevalentemente da imprese di micro dimensione.

Fig. 4.4 - Investimenti realizzati e previsti dalle imprese finali per tipo di investimento e classe di addetti, 2017-2018



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

La propensione ad investire delle imprese di micro dimensione è sicuramente condizionata dalla scarsità di risorse finanziarie, ma può dipendere da vari fattori: la difficoltà ad intravedere

prospettive, l'incertezza sull'evoluzione del mercato, il mancato ricambio generazionale e l'identificazione dell'impresa con la figura del non più giovane titolare/imprenditore, ecc..

E' importante, però, ricordare che, fra le imprese di minori dimensioni che hanno investito, solo un terzo ha utilizzato agevolazioni fiscali o altri tipi di agevolazioni, mentre le hanno utilizzate i due terzi delle imprese di maggiori dimensioni. Le imprese di micro e piccole dimensioni sembrano, quindi, avere un minore accesso agli strumenti a sostegno degli investimenti delle imprese.

Le strategie previste dalle imprese finali del distretto sono orientate prevalentemente alla ricerca di *nuovi mercati esteri* e *nuovi tipi di clienti* (fig. 4.5), coerentemente con quanto emerso nell'analisi degli investimenti, orientati al potenziamento delle reti commerciali e alla promozione del marchio e dell'impresa.

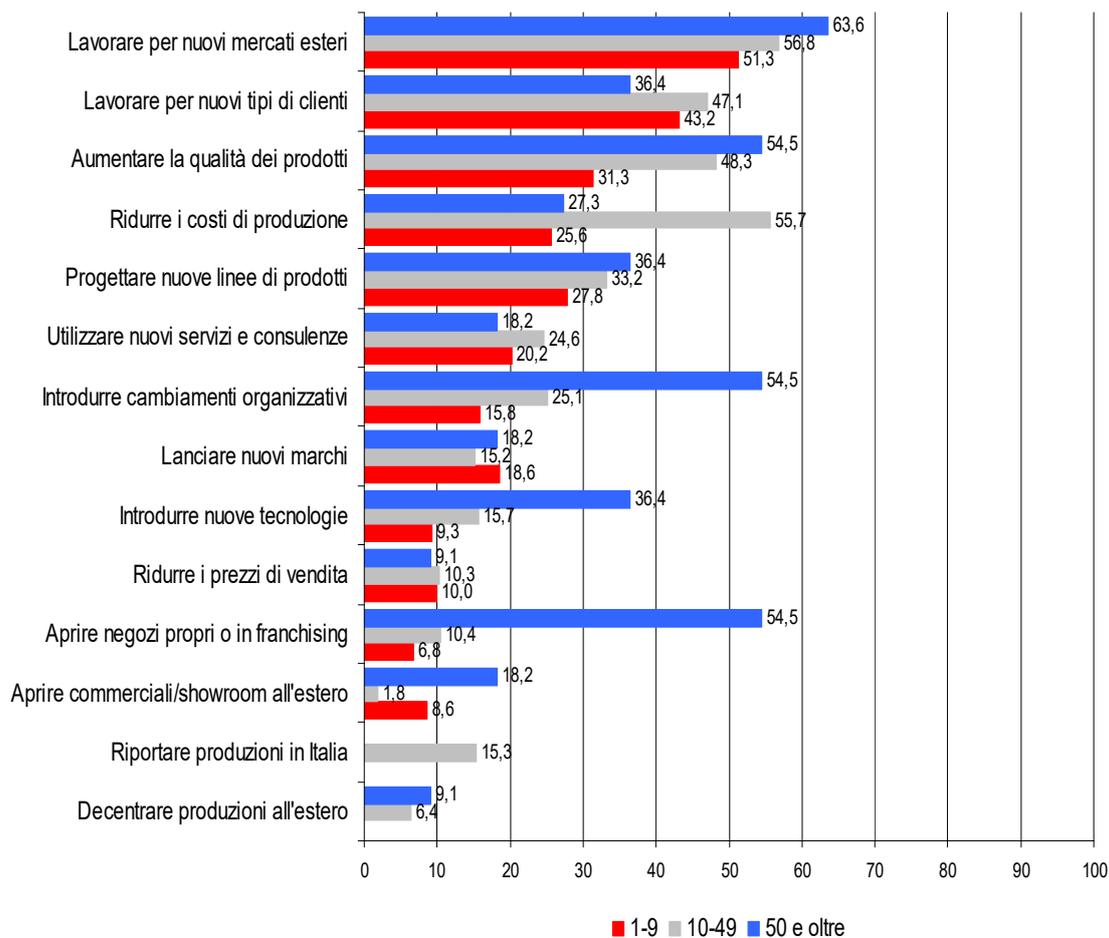
Le imprese finali del distretto, come è stato più volte detto, lavorano prevalentemente per il mercato interno, caratterizzato dal calo dei consumi di abbigliamento e dalla concorrenza delle produzioni realizzate nei paesi esteri a basso costo, vendute dalle catene di negozi monomarca e dalla grande distribuzione. Le imprese finali del distretto sono consapevoli che soltanto dall'ampliamento dei mercati esteri di sbocco potranno avere opportunità di crescita, e in questa direzione sono orientate le imprese di tutte le classi dimensionali e tipi d'impresa.

Fra le strategie e gli obiettivi indicati assumono, inoltre, rilevanza l'*aumento della qualità dei prodotti*, la *riduzione dei costi di produzione* e la *progettazione di nuove linee di prodotto*. Quest'ultimo obiettivo esprime la diffusa capacità creativa delle imprese finali del distretto che investono notevoli risorse nella ricerca e progettazione delle collezioni, mentre l'aumento della qualità dei prodotti è previsto maggiormente dalle imprese più strutturate con marchi a elevata visibilità. La riduzione dei costi di produzione è un obiettivo perseguito da lungo tempo dalle imprese finali del distretto, e, in relazione alla dimensione dell'impresa e alla lunghezza delle serie di produzione, ha visto adottare soluzioni diverse: la delocalizzazione della produzione in paesi esteri a basso costo da parte delle imprese finali più strutturate o il ricorso a subfornitori cinesi low cost localizzati nel distretto da parte delle imprese finali di minori dimensioni.

L'elevata concorrenza che caratterizza il mercato dell'abbigliamento agisce su tutte le imprese finali, anche se in misura e con modalità diverse, in relazione alla dimensione d'impresa e al posizionamento di mercato. Le imprese più strutturate con marchi a elevata visibilità e controllo delle reti distributive dispongono di molteplici leve competitive, mentre le imprese di micro e piccola dimensione con marchi non riconosciuti dal consumatore finale o che

lavorano con marchio del cliente subiscono maggiormente il potere contrattuale del sistema distributivo, che si traduce in una compressione dei loro margini.

Fig. 4.5 - Strategie/obiettivi previsti dalle imprese finali per classe di addetti, 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 4.1 – Principali strategie/obiettivi previsti dalle imprese finali per tipo d'impresa, 2018

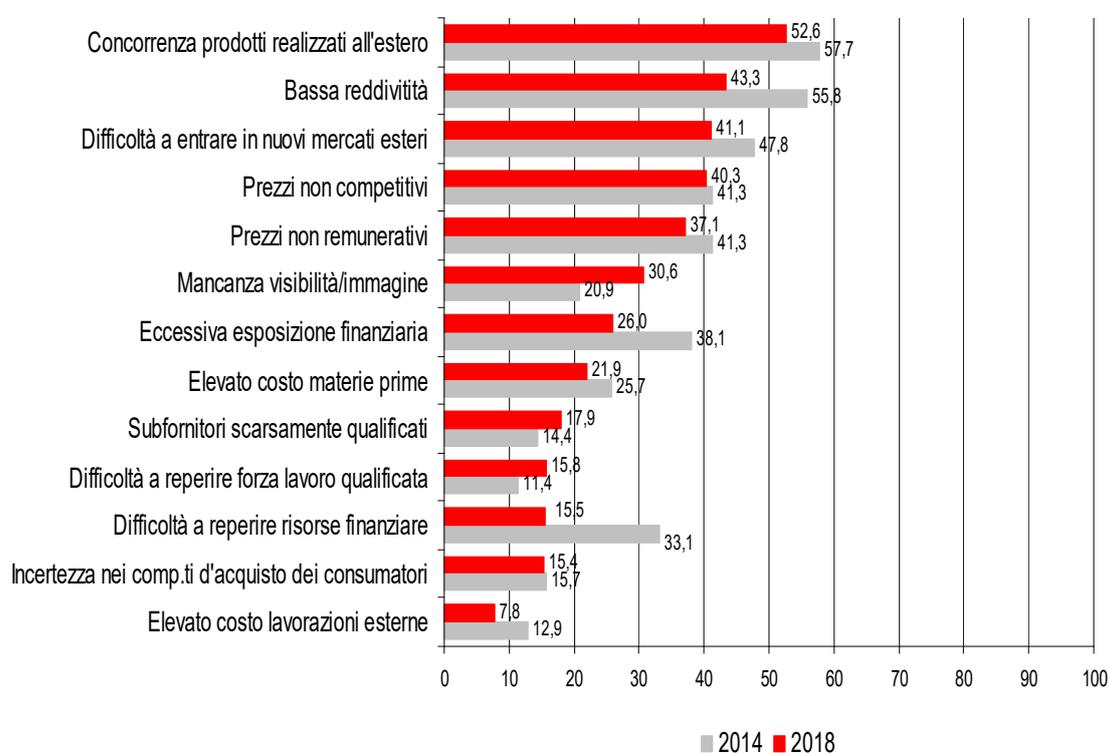
Strategie/obiettivi più segnalati					
A. Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità	Aumentare la qualità dei prodotti	Lavorare per nuovi mercati esteri	Aprire negozi propri o in franchising	Ridurre i costi di produzione	Introdurre cambiamenti organizzativi
B. Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità	Progettare nuove linee di prodotto	Lavorare per nuovi mercati esteri	Aprire commerciali all'estero		
C. Imprese finali con marchio proprio e campionario proprio	Lavorare per nuovi mercati esteri	Lavorare per nuovi tipi di clienti	Aumentare la qualità dei prodotti	Ridurre i costi di produzione	Progettare nuove linee di prodotto
D. Imprese finali con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio	Lavorare per nuovi mercati esteri	Lavorare per nuovi tipi di clienti	Aumentare la qualità dei prodotti	Progettare nuove linee di prodotto	Introdurre cambiamenti organizzativi
E. Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente	Ridurre i costi di produzione	Lavorare per nuovi tipi di clienti	Lavorare per nuovi mercati esteri	Ridurre i prezzi	Lavorare per nuovi marchi

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Problemi

I principali problemi segnalati dalle imprese finali continuano ad essere la *concorrenza dei prodotti realizzati all'estero*, la *bassa redditività* e la *difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri* (fig. 4.6). Questi problemi sono segnalati da un elevato numero di imprese, anche se leggermente inferiore rispetto alla rilevazione precedente.

Fig. 4.6 - Problemi segnalati dalle imprese finali, 2014 e 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



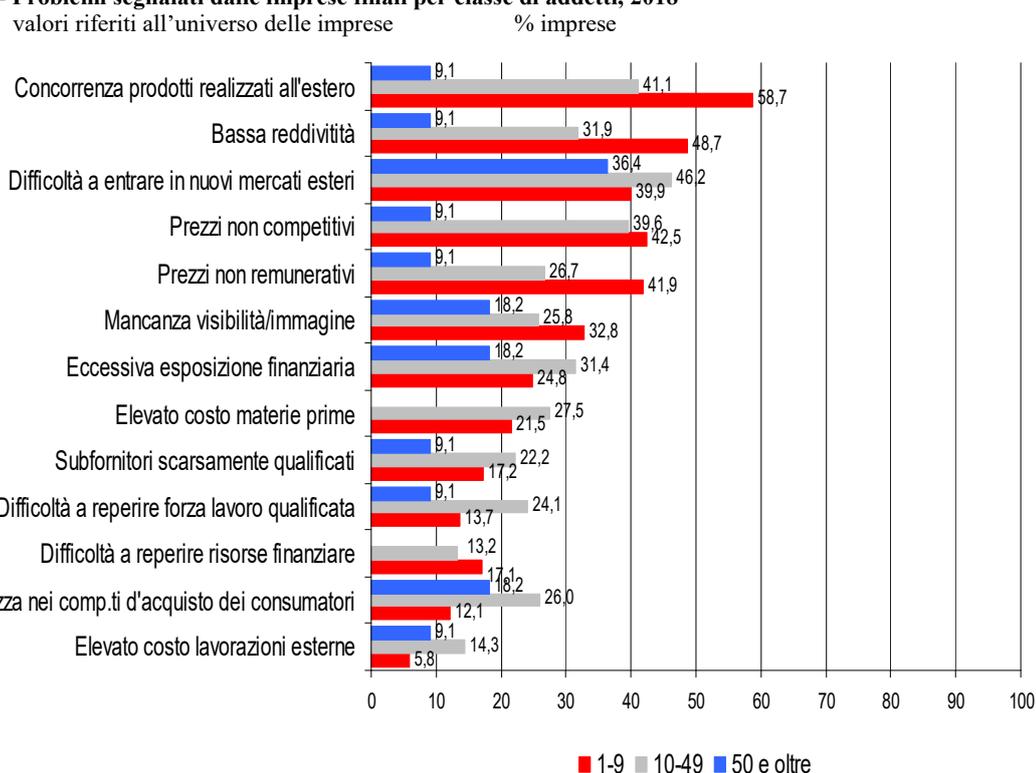
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

I problemi che vedono una maggiore diminuzione del numero di segnalazioni sono quelli legati alla sfera finanziaria, *eccessiva esposizione finanziaria* e *difficoltà a reperire risorse finanziarie*. Questo rappresenta un segnale positivo di allentamento delle difficoltà di reperimento di risorse finanziarie, anche se l'eccessiva esposizione finanziaria continua ad essere un problema per una impresa finale su cinque.

L'analisi dei problemi per *dimensione d'impresa* (fig. 4.7) evidenzia chiaramente le differenze presenti fra le imprese delle diverse classi dimensionali.

La *concorrenza dei prodotti realizzati all'estero* è il problema più sentito dalle imprese finali di micro e piccola dimensione, essendo le imprese che realizzano prevalentemente prodotti 100% made in Italy e raramente delocalizzano produzioni all'estero. La concorrenza di questi prodotti è basata sul prezzo e costringe le imprese finali del distretto a contenere i prezzi di vendita a scapito dei margini.

Fig. 4.7 - Problemi segnalati dalle imprese finali per classe di addetti, 2018



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Gli altri principali problemi segnalati dalle micro e piccole imprese finali sono, infatti, i *prezzi non competitivi*, i *prezzi non remunerativi* e la *bassa redditività* aziendale. Malgrado il made in Italy sia molto apprezzato sui mercati esteri, la mancanza di un marchio riconosciuto dal consumatore finale e di un controllo delle reti distributive penalizza le imprese di minori dimensioni, alle quali il sistema distributivo impone prezzi molto bassi rispetto alla qualità richiesta e alle piccole serie di produzione.

Fra i problemi più segnalati dalle imprese finali, quello della *difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri* è indicato non solo dalle micro e piccole imprese, ma anche da imprese finali

strutturate, comprese quelle con marchi a elevata visibilità. Queste indicazioni esprimono chiaramente la complessità di una strategia orientata alla crescita sui mercati esteri e, in particolare, alla crescita sui mercati extra-UE.

L'analisi dei principali problemi indicati dai diversi *tipi d'impresa* mostra le differenze presenti fra le imprese finali del distretto (tav. 4.2). I tipi d'impresa che concentrano le imprese di micro e piccola dimensione (tipi C, D ed E) indicano prevalentemente problemi di *concorrenza delle produzioni realizzate all'estero e bassa redditività*, oltre alle *difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri*.

Le imprese più strutturate con marchi a elevata visibilità (tipi A e B), oltre alle *difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri*, indicano *difficoltà nel reperimento di forza lavoro qualificata*. Il tema delle risorse umane vede negli ultimi anni un incremento delle criticità, determinato dalle nuove competenze necessarie per affrontare le sfide competitive e l'innovazione.

Tav. 4.2 – Principali problemi segnalati dalle imprese finali per tipo d'impresa, 2018

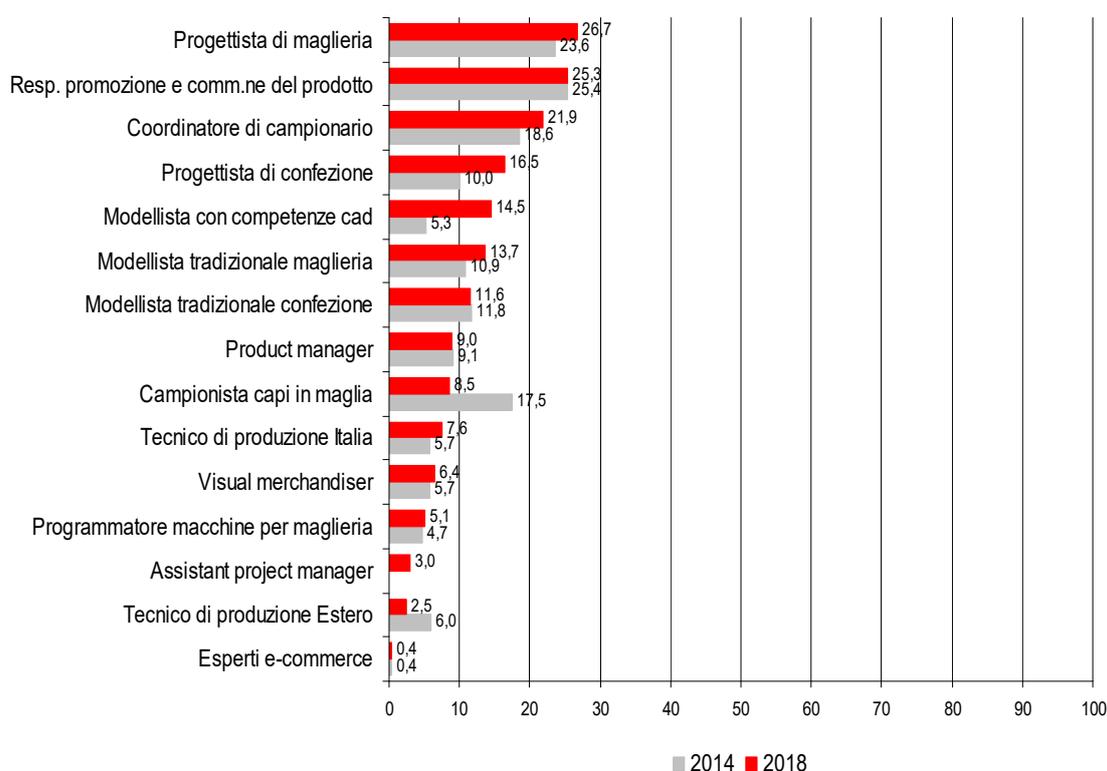
Problemi più segnalati			
A. Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità	Difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri	Incertezza sui comportamenti d'acquisto	Difficoltà a reperire forza lavoro qualificata
B. Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità	Difficoltà a reperire forza lavoro qualificata		
C. Imprese finali con marchio proprio e campionario proprio	Concorrenza prodotti realizzati all'estero	Difficoltà a entrare in nuovi mercati esteri	Bassa redditività
D. Imprese finali con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio	Bassa redditività	Prezzi non competitivi	Concorrenza prodotti realizzati all'estero
E. Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente	Prezzi non remunerativi	Concorrenza prodotti realizzati all'estero	Elevato costo delle materie prime

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Interventi richiesti

Le *figure professionali* che le imprese finali del distretto indicano come importanti e sulle quali investire in formazione, appartengono principalmente all'area commerciale e alla R&S, rappresentata dallo studio, ideazione e realizzazione dei campionari (fig. 4.8).

Fig. 4.8 - Figure professionali sulle quali le imprese finali ritengono importante investire, 2014 e 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

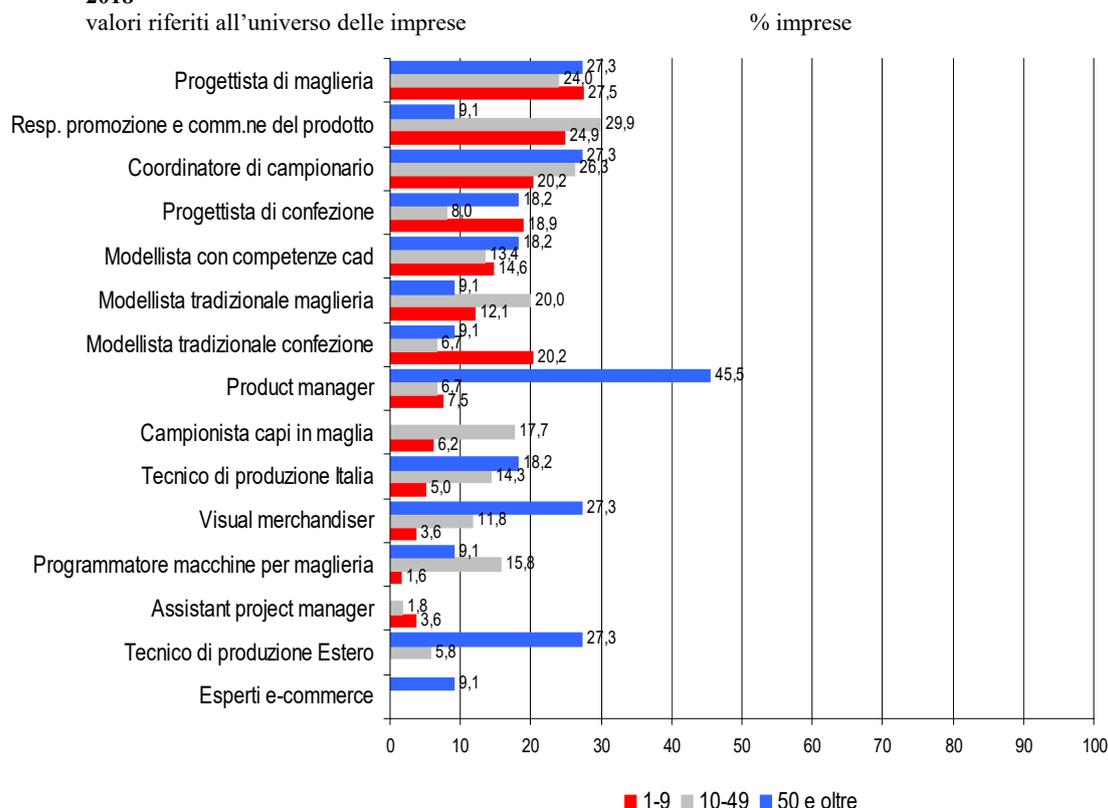
Nell'area commerciale la figura maggiormente segnalata è quella del *responsabile promozione e commercializzazione del prodotto*, mentre nell'area della R&S le figure segnalate sono molteplici, *coordinatori di campionario, progettisti, modellisti, campionisti*, specializzati in maglieria o nella confezione su tessuto. Data la prevalenza nel distretto di imprese finali di maglieria, le segnalazioni relative a questo comparto sono più numerose.

Rispetto alle indicazioni fornite dalle imprese finali quattro anni prima, si nota un incremento delle segnalazioni riguardanti alcune figure della R&S e, in particolare, *modellisti con competenze cad, progettisti di confezione, progettisti di maglieria, coordinatori di*

campionario, e la presenza di nuove figure, quali l'*assistant project manager*, figura di raccordo fra l'area commerciale e la R&S che si occupa della pianificazione delle attività legate allo studio, ideazione e realizzazione dei campionari, e l'*esperto di e-commerce*.

Le figure professionali segnalate dalle imprese finali variano chiaramente in relazione alla *dimensione d'impresa* (fig. 4.9).

Fig. 4.9 - Figure professionali sulle quali le imprese finali ritengono importante investire per classe di addetti, 2018



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Le imprese di micro e piccola dimensione indicano più frequentemente la figura del *responsabile promozione e commercializzazione del prodotto*, essendo imprese con una forte cultura del prodotto e una debole cultura e organizzazione commerciale e di marketing, alla quale si aggiungono varie figure dell'area R&S, *progettisti di maglieria*, *coordinatori di campionario*, *progettisti di confezione*, ecc..

Le imprese di maggiori dimensioni segnalano, invece, più frequentemente il *product manager*, il *visual merchandiser* e il *tecnico di produzione estero*, pur indicando anch'esse molteplici

figure dell'area R&S, *coordinatore di campionario, progettista di confezione, progettista di maglieria*, ecc.. Il product manager rappresenta una figura chiave di interfaccia con il mercato, responsabile dello sviluppo di una linea di prodotto; il visual merchandiser è legato allo sviluppo delle reti di negozi monomarca e il tecnico di produzione estero alla prevalente delocalizzazione delle produzioni in paesi esteri a basso costo da parte delle imprese di maggiori dimensioni.

Per l'analisi delle figure professionali richieste dai vari tipi d'impresa vedi tav. 4.3.

Tav. 4.3 – Principali figure professionali sulle quali le imprese finali ritengono importante investire per tipo d'impresa, 2018

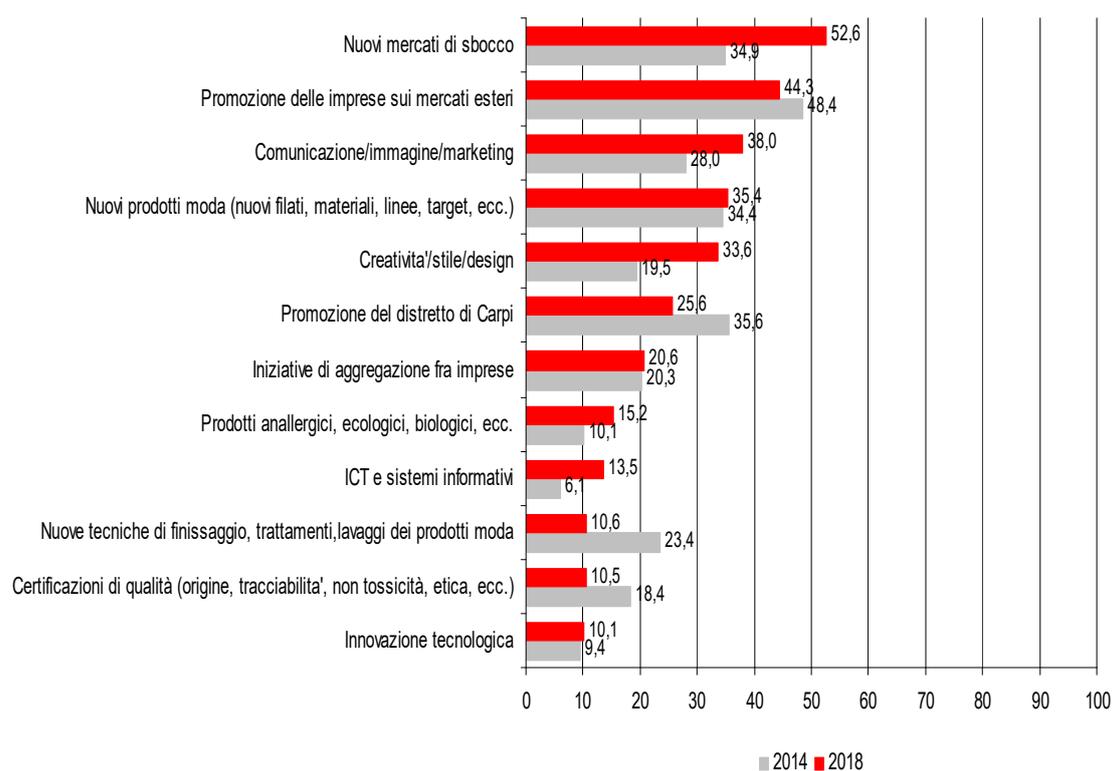
Figure più segnalate				
A. Imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità	Product manager	Modellista con competenze cad	Tecnico di produzione Estero	Visual merchandiser
		Coordinatore di campionario	Tecnico di produzione Italia	Resp. promozione e commercializzazione
B. Imprese finali con licenze di marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità	Progettista di confezione	Modellista tradizionale di confezione		
C. Imprese finali con marchio proprio e campionario proprio	Resp. promozione e commercializzazione	Progettista maglieria	Progettista di confezione	Modellista con competenze cad
		Coordinatore di campionario	Modellista tradizionale confezione	Tecnico di produzione Italia
		Modellista tradizionale di maglieria		
		Campionista di capi in maglia		
D. Imprese finali con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio	Coordinatore di campionario	Progettista di maglieria	Resp. promozione e commercializzazione	Progettista di confezione
		Modellista con competenze cad		Modellista tradizionale di maglieria
				Product manager
E. Imprese finali con solo marchio del cliente e solo su modello del cliente	Modellista tradizionale maglieria	Progettista di maglieria	Progettista di confezione	Modellista con competenze cad
		Modellista tradizionale di confezione		

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Oltre alle risorse umane e al ruolo della formazione, gli *interventi* richiesti dalle imprese finali del distretto sono principalmente legati agli obiettivi di crescita sui mercati esteri, emersi nell'analisi degli investimenti e delle strategie perseguite. Rispetto a quattro anni prima, le imprese finali ritengono ancora più importante la ricerca di *nuovi mercati di sbocco* e l'attivazione di maggiori investimenti in *comunicazione/immagine/marketing* e *creatività/stile/design* (fig. 4.10).

I tre ambiti prioritari di intervento, rappresentati dall'ampliamento dei mercati esteri di sbocco, dal rafforzamento dell'immagine aziendale e dall'innovazione di prodotto, costituiscono da tempo i riferimenti principali delle politiche aziendali e degli interventi a sostegno delle imprese di micro e piccola dimensione, ma su questi ambiti le imprese finali del distretto ritengono necessario intensificare ulteriormente gli sforzi e le iniziative.

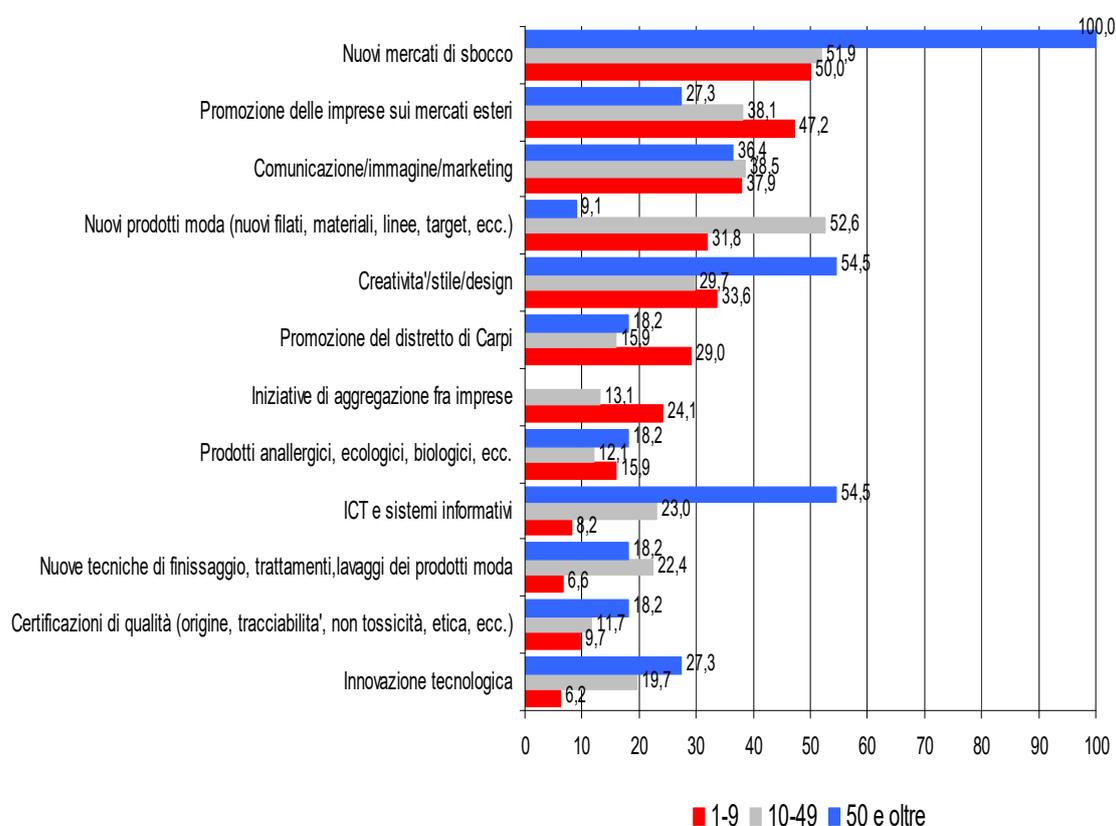
Fig. 4.10 - Aree sulle quali le imprese finali ritengono importante investire, 2014 e 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Le aree sulle quali investire si differenziano in parte, in relazione alla *dimensione d'impresa* (fig. 4.11). Le imprese di maggiori dimensioni indicano, innanzitutto, *nuovi mercati di sbocco*, *ICT e sistemi informativi*, *creatività/stile/design*, mentre le micro e piccole imprese, subito dopo i *nuovi mercati di sbocco*, indicano la *promozione delle imprese sui mercati esteri* e la *comunicazione/immagine/marketing*, gli ambiti sui quali si sentono più deboli.

Fig. 4.11 - Aree sulle quali le imprese finali ritengono importante investire per classe di addetti, 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

La ricerca di *nuovi mercati esteri di sbocco* costituisce l'obiettivo principale delle imprese finali del distretto, indipendentemente dalla dimensione d'impresa. Come è stato detto, le imprese finali del distretto operano ancora prevalentemente sul mercato interno, anche quelle di maggiori dimensioni, e puntano sui mercati esteri per crescere. I mercati più interessanti indicati dalle imprese di maggiori dimensioni sono Russia, Cina, Usa-Canada, mentre quelli indicati dalle micro e piccole imprese sono Nord Europa, Russia, Paesi arabi, Cina, Usa-Canada,

Giappone. Le micro e piccole imprese sono orientate maggiormente ai paesi dell'Unione Europea, rispetto a quelle di maggiori dimensioni, pur essendo consapevoli che l'interesse per prodotti 100% made in Italy sia molto elevato nei paesi extra-UE.

Tav. 4.4 – Principali aree sulle quali le imprese finali ritengono importante investire per tipo d'impresa, 2018

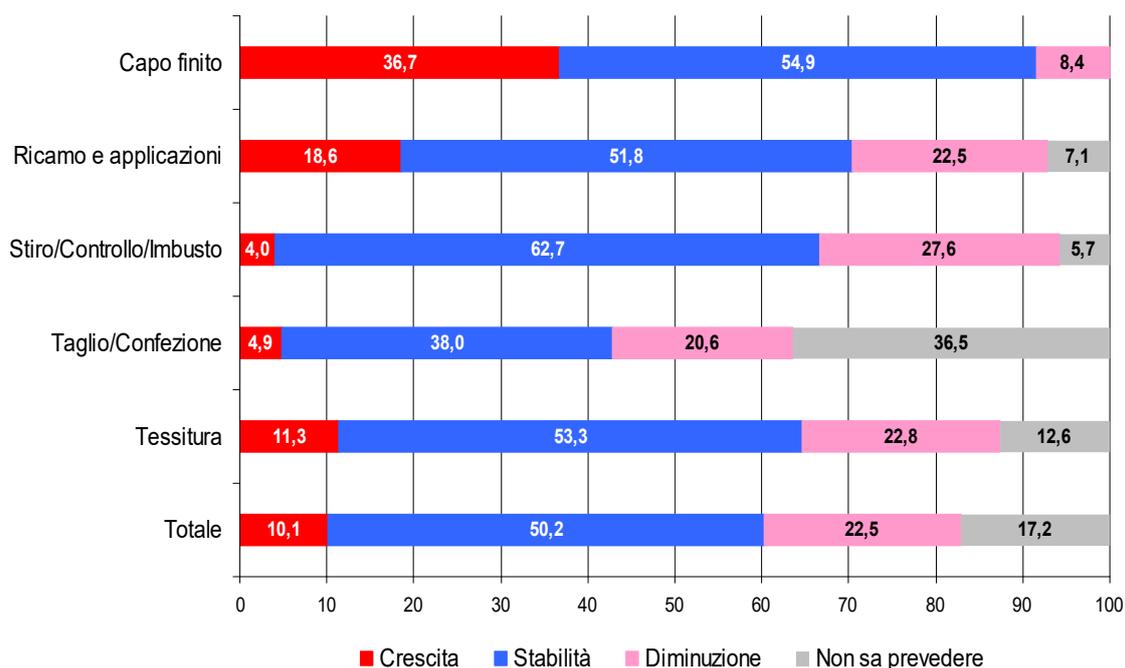
	Aree più segnalate		
A. Imprese con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità	Nuovi mercati di sbocco	ICT e sistemi informativi	Creatività/Stile/Design
B. Imprese che producono su licenza di griffe o imprese esterne al distretto	Creatività/Stile/Design	ICT e sistemi informativi	Nuovi mercati di sbocco
C. Imprese che producono con marchio proprio e campionario proprio	Nuovi mercati di sbocco	Promozione delle imprese sui mercati esteri	Comunicazione/immagine/marketing
D. Imprese che producono prevalentemente con marchio del cliente pur realizzando un campionario proprio	Nuovi mercati di sbocco	Promozione delle imprese sui mercati esteri	Nuovi prodotti moda (nuovi filati, materiali, linee, target, ecc.)
E. Imprese che producono solo con marchio del cliente e solo su modello del cliente	Promozione delle imprese sui mercati esteri	Nuovi prodotti moda (nuovi filati, materiali, linee, target, ecc.)	Creatività/Stile/Design

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

dimensionale, si incontrano imprese di subfornitura caratterizzate da prospettive di crescita molto diverse. I dati per dimensione di impresa mostrano, in effetti, questa varietà, anche se, tendenzialmente, i subfornitori più piccoli fanno previsioni più pessimistiche, registrando sia quote più contenute di aziende che prefigurano una crescita del fatturato che incidenze più elevate di previsioni negative. In ogni classe dimensionale, vi sono, tuttavia, subfornitori non in grado di fare previsioni sul 2018, a conferma dell'incertezza nella quale operano queste imprese. Questa incertezza caratterizza, in particolare, un certo numero di imprese gestite da imprenditori stranieri che realizzano la cucitura dei capi e alcune di ricami/applicazioni⁴⁸, mentre le tessiture e le imprese di capo finito tendono ad avere le previsioni più ottimistiche.

L'analisi per *specializzazione produttiva* (fig. 4.13), come per la dimensione, mostra previsioni diverse all'interno di ogni specializzazione, anche se quasi sempre la maggioranza dei subfornitori indica per il 2018 una stabilità del fatturato.

Fig. 4.13 – Previsione del fatturato delle imprese di subfornitura per specializzazione, 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

⁴⁸ Per i ricamifici la richiesta di lavorazioni può variare molto anche da una stagione all'altra, dipendendo dalle tendenze della moda.

Costituiscono una eccezione le imprese di *taglio/confezione*, fra le quali le previsioni di stabilità non sono prevalenti, registrando una quota simile a quella delle imprese che non sono in grado di fare previsioni (38% e 36,5%, rispettivamente).

Le prospettive migliori interessano il *capo finito* (il 36,7% indica una crescita), che come si è detto in precedenza sono state le imprese di subfornitura più dinamiche negli ultimi anni, grazie alla loro capacità di fornire un servizio completo alla clientela. Seguono i *ricami/applicazioni* (18,6%), mentre le quote più contenute di imprese che fanno previsioni positive sul fatturato 2018 si registrano nel *taglio/confezione* e nello *stiro/controllo/imbusto*. Rappresentano le due specializzazioni della subfornitura locale che, nel tempo, hanno subito la selezione più intensa e le flessioni di fatturato più consistenti. Al loro interno prevalgono imprese che, nell'analisi dei tipi di impresa, sono state prevalentemente classificate nel tipo C. *Plurifase* e nel tipo E. *Monofase*, svolgendo un ruolo puramente esecutivo e non offrendo alcun tipo di servizio aggiuntivo ai propri clienti.

Fra le imprese che lavorano in prevalenza prodotti di stilisti, griffe o grandi marchi industriali, le previsioni di crescita del fatturato sono più frequenti, rispetto alle imprese che lavorano produzioni con marchi meno visibili per il consumatore finale. Questo accade in particolare alle imprese di subfornitura che lavorano per griffe e marchi esterni al distretto⁴⁹, mentre nel caso dei subfornitori che lavorano soprattutto per griffe e marchi locali le previsioni sono orientate ad una maggiore incertezza.

Fra i subfornitori del distretto che formulano previsioni improntate al calo o alla stabilità del fatturato, un piccolo numero, pari al 5% del totale, sta valutando se continuare o meno l'attività, a causa della mancanza di lavoro e della scarsità di prospettive future. Gli addetti impiegati in queste imprese, prevalentemente di dimensioni micro, sono circa una ottantina, in prevalenza rappresentati da titolari/soci.

Strategie future

Il ridimensionamento subito da tempo dalla subfornitura del distretto e uno scenario futuro caratterizzato da prospettive di crescita del fatturato per una parte molto limitata di imprese, hanno influito negativamente sulle decisioni di investimento passate, condizionando anche quelle future.

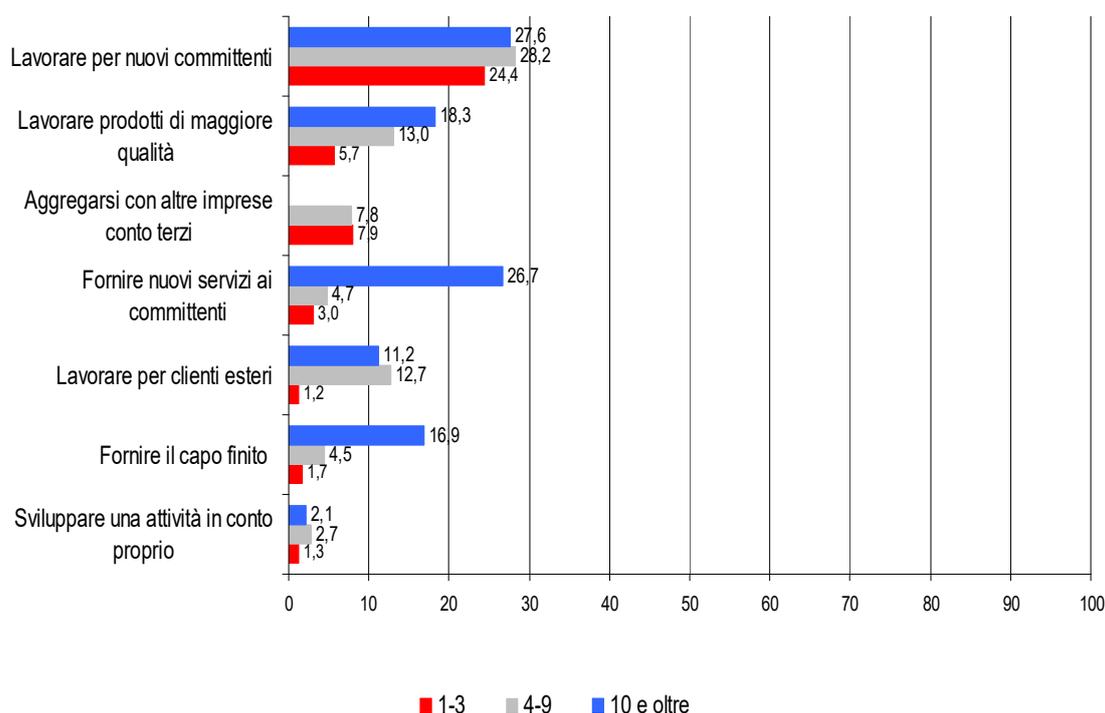
⁴⁹ Tra questi subfornitori, quelli che prevedono un aumento del fatturato raggiungono il 21%, mentre quelli che prevedono un calo scendono all'11%.

Per il 2017-2018, solo il 21,8% dei subfornitori locali ha realizzato o programmato investimenti, e la prima voce per importanza riguarda ancora le tecnologie di produzione (15,9%). Sono sempre le imprese più strutturate, che hanno formulato le previsioni sul fatturato relativamente più ottimistiche, a mostrare la maggiore propensione ad investire.

Un ultimo elemento da sottolineare sul tema degli investimenti riguarda l'utilizzo degli incentivi fiscali messi a disposizione dalla legislazione⁵³. Nel complesso, circa il 40% dei subfornitori che ha investito vi ha fatto ricorso, anche se i dati per dimensione mostrano come sia molto più difficile, per le imprese più piccole, accedere a questo tipo di agevolazioni⁵⁴.

Osservando le *strategie e gli obiettivi previsti* (fig. 4.16), i subfornitori del distretto intendono, in primo luogo, indirizzare i propri sforzi verso la *ricerca di nuovi clienti*, un'azione indicata complessivamente dal 25% delle imprese, con quote simili in tutte le classi dimensionali.

Fig. 4.16 – Strategie/obiettivi previsti dalle imprese di subfornitura per classe di addetti, 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



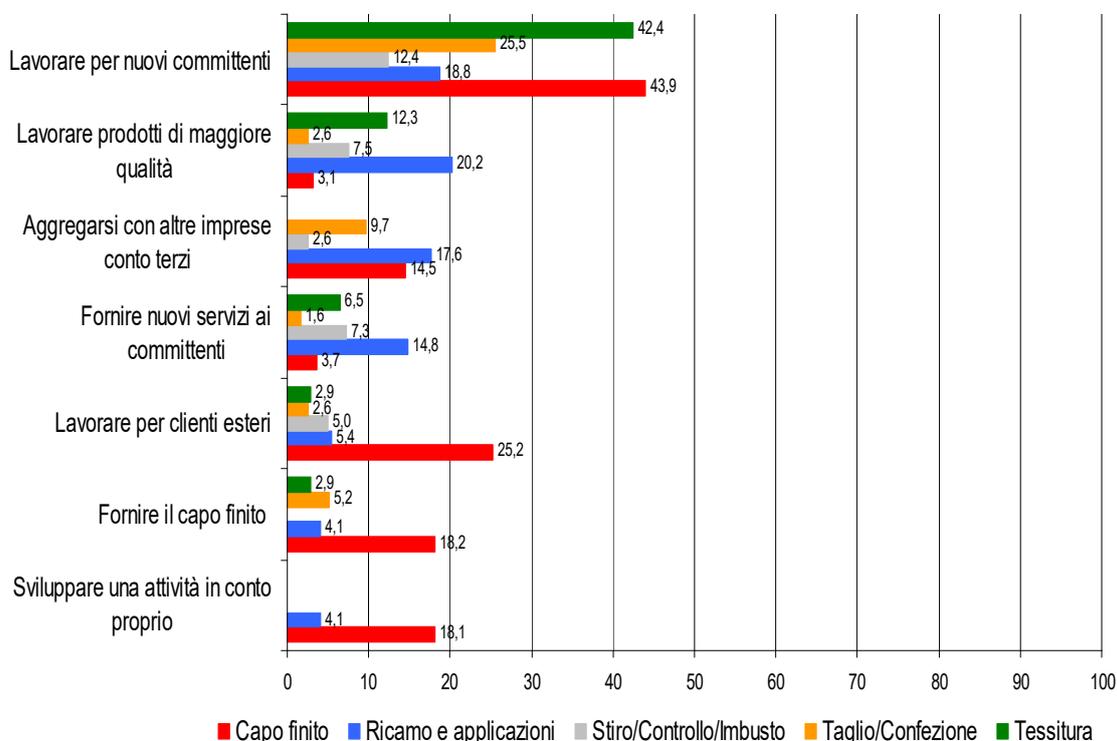
Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

⁵³ Iper e Super ammortamento, Nuova Sabatini, credito d'imposta per le spese di campionario, ecc..

⁵⁴ Solo un terzo delle imprese sotto i 10 addetti ha utilizzato qualche forma di incentivo, a fronte del 62% dei subfornitori che superano tale soglia.

Se si considera la specializzazione (fig. 4.17), le più orientate alla ricerca di nuovi clienti sono le tessiture e le imprese che offrono il capo finito; queste ultime, più di tutte, vorrebbero sviluppare maggiormente le relazioni con i clienti esteri, che assorbono una parte già importante del loro fatturato. Insieme ai ricamifici, le tessiture e le imprese di capo finito rappresentano la parte della subfornitura che è già relativamente più attiva nella ricerca di nuovi clienti⁵⁵, e che ha anche maggiormente provato ad aumentare la propria visibilità attraverso l'uso del web⁵⁶.

Fig. 4.17 – Strategie/obiettivi previsti dalle imprese di subfornitura per specializzazione, 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Un altro tipo di azione, legato all'acquisizione di nuovi clienti, riguarda la ricerca di commesse relative a *prodotti di maggiore qualità*, che potrebbero offrire una migliore remunerazione. E' una strategia più frequente tra i ricamifici, specie i più grandi, insieme alla *fornitura di nuovi servizi ai committenti* e alla *collaborazione con altri subfornitori*. Operando

⁵⁵ La quota di imprese che nel 2014-2017 ha svolto azioni di promozione per cercare nuovi clienti (fiere, pubblicità, visite dirette, ecc.) è del 35% per le tessiture, del 30% per i ricamifici e del 53% per le imprese di capo finito, rispetto ad una media complessiva, pari, soltanto, al 24% dei subfornitori.

⁵⁶ Solo l'11% delle imprese di subfornitura del distretto ha un proprio sito web, percentuale che sale al 25-26% per le tessiture, i ricamifici e le imprese di capo finito.

prevalentemente sulla fascia più elevata del mercato e offrendo un servizio completo, le imprese di capo finito indicano meno questo tipo di azioni, e dimostrano invece un certo interesse a *sviluppare una attività in conto proprio*, a volte già presente, cercando quindi un riposizionamento verso l'alto, lungo la filiera produttiva.

La maggior parte dei subfornitori (il 58,4% del totale), tuttavia, non sembra orientata a prendere nuove iniziative, e pur avendo la necessità di allargare la propria clientela per sopperire al calo delle commesse, i costi di tale ricerca e il rischio di incontrare clienti non affidabili costituiscono un freno, considerando che la maggioranza dei terzisti locali ha già dovuto sopportare, dal 2014 ad oggi, numerosi mancati pagamenti⁵⁷. I subfornitori più restii ad intraprendere nuove azioni sono più presenti fra le imprese micro, specie quelle senza dipendenti, fra le quali alcune sembrano avere come obiettivo principale quello di continuare l'attività per consentire ai titolari di impresa di raggiungere l'età pensionabile, anche a costo di una forte compressione dei propri guadagni.

Tav. 4.5 – Principali strategie/obiettivi previsti dalle imprese di subfornitura per tipo d'impresa, 2018

Strategie/obiettivi più segnalati			
A. Capo finito + servizi	Lavorare per nuovi committenti	Lavorare per clienti esteri	Fornire il capo finito
B. Plurifase + servizi	Lavorare per nuovi committenti	Fornire nuovi servizi	Lavorare prodotti di maggiore qualità
C. Plurifase	Lavorare prodotti di maggiore qualità	Lavorare per nuovi committenti	
D. Monofase + servizi	Lavorare per nuovi committenti	Lavorare prodotti di maggiore qualità	Aggregarsi con altre imprese conto terzi
E. Monofase	Lavorare per nuovi committenti	Lavorare prodotti di maggiore qualità	

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

⁵⁷ Il 51% delle imprese di subfornitura, di tutte le specializzazioni e classi dimensionali, ha avuto, nel periodo 2014-2017, degli insoluti che ritiene molto difficile recuperare.

Problemi

I *problemi* segnalati dalle imprese di subfornitura del distretto sono gli stessi da molti anni (fig. 4.18). I più sentiti riguardano sempre i *prezzi non remunerativi* ai quali le imprese sono costrette a lavorare⁵⁸ e i *tempi di pagamento troppo lunghi* imposti dai committenti, che rendono più complessa la gestione ordinaria delle imprese⁵⁹, entrambi indicati dalla metà dei subfornitori locali. Anche se non consentono di avere margini sufficienti, molte aziende giudicano i propri *prezzi non competitivi* e indicano, fra i problemi più importanti, anche l'*elevata concorrenza sui prezzi*, per il persistere di una politica di contenimento dei costi di produzione da parte dei committenti locali, che tendono a mettere in concorrenza i propri fornitori, per ottenere tariffe sempre inferiori.

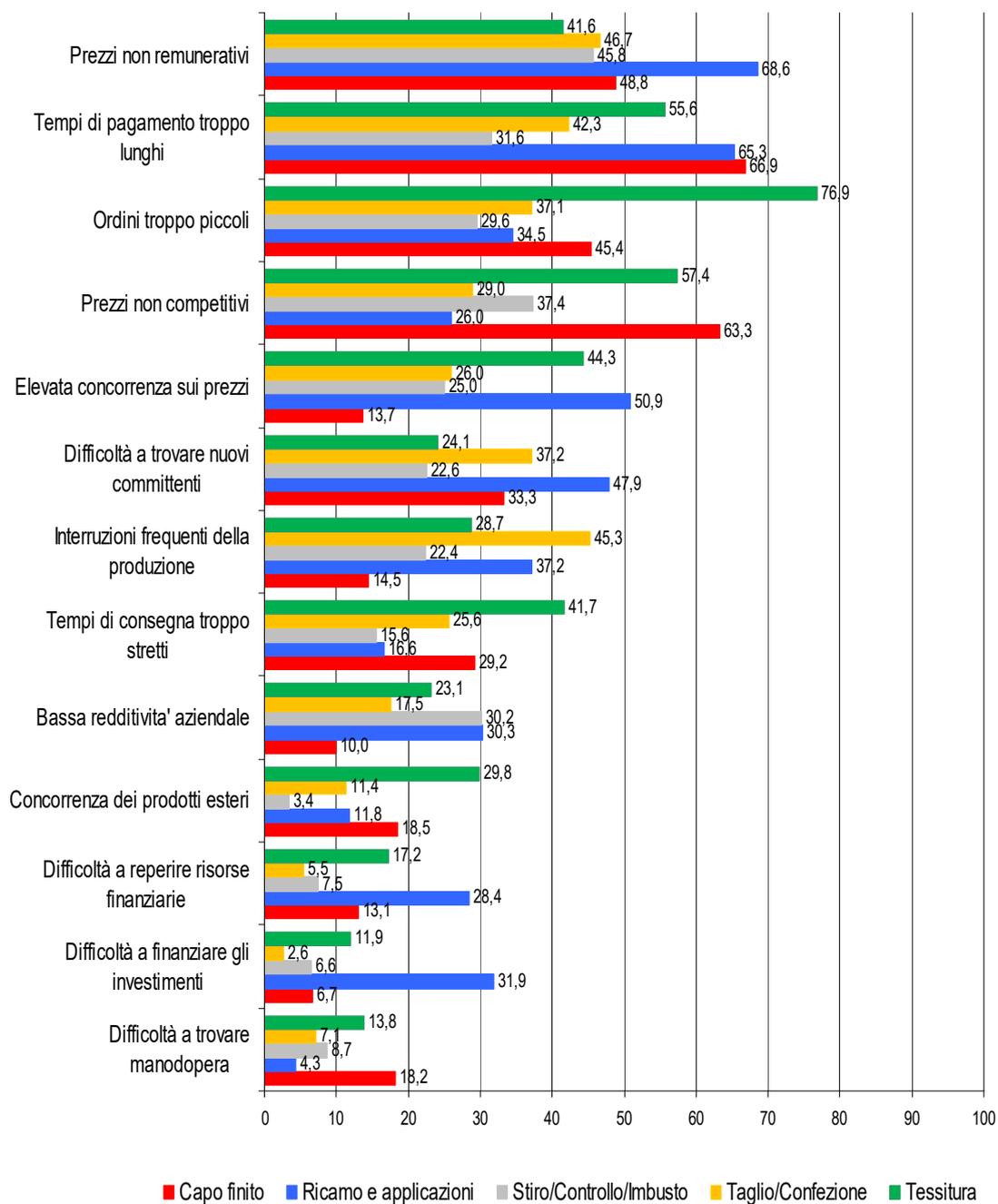
La scarsità di lavoro dovuta al calo delle commesse delle imprese finali del distretto, che solo una parte dei subfornitori è riuscita a compensare con clienti esterni, è inoltre coerente con il perdurare di problemi come la *difficoltà a trovare nuovi committenti*, gli *ordini troppo piccoli* e le *interruzioni frequenti della produzione*.

Questi problemi sono piuttosto diffusi e sono tra i più segnalati all'interno di quasi tutte le specializzazioni e i tipi di impresa (tav. 4.6) e, se si considera la dimensione aziendale, raggiungono una intensità significativamente più elevata fra le imprese più piccole, sotto i 10 addetti che, come si è detto, sono quelle che hanno incontrato le maggiori difficoltà di mercato.

⁵⁸ Il 65% delle imprese di subfornitura dichiara che i prezzi sono stabili da molto tempo, in un contesto di costi crescenti, mentre ben il 25% ha dovuto accettare una riduzione dei prezzi delle lavorazioni tra il 2014 e il 2017.

⁵⁹ La maggioranza delle imprese di subfornitura (il 51% del totale) viene pagata a 90 giorni, il 37% a 60 giorni e il 10% circa a 120 giorni e più.

Fig. 4.18 – Problemi segnalati dalle imprese di subfornitura per specializzazione, 2018
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 4.6 – Principali problemi segnalati dalle imprese di subfornitura per tipo d’impresa, 2018

	Problemi più segnalati		
A. Capo finito + servizi	Tempi di pagamento troppo lunghi	Prezzi non competitivi	Prezzi non remunerativi
B. Plurifase + servizi	Tempi di pagamento troppo lunghi	Difficoltà a trovare nuovi committenti	Prezzi non remunerativi
C. Plurifase	Prezzi non remunerativi	Prezzi non competitivi	Elevata concorrenza sui prezzi
D. Monofase + servizi	Ordini troppo piccoli	Prezzi non remunerativi	Tempi di pagamento troppo lunghi
E. Monofase	Tempi di pagamento troppo lunghi	Prezzi non competitivi	Prezzi non remunerativi

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

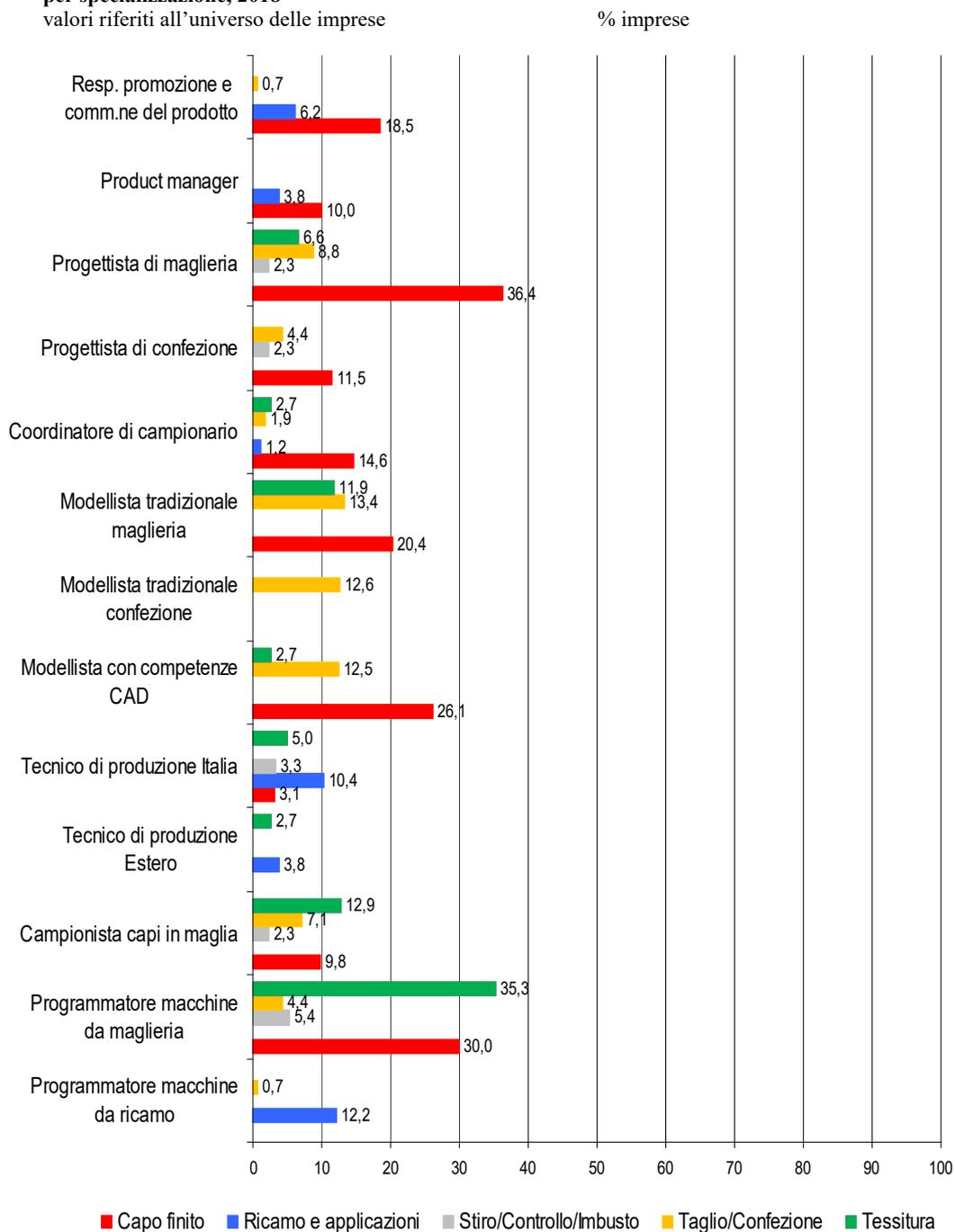
Interventi richiesti

Le *figure professionali* sulle quali le imprese conto terzi del distretto ritengono necessari investimenti in formazione sono soprattutto di tipo tecnico-produttivo (fig. 4.19 e tav. 4.7), relative all’area della progettazione del campionario, all’industrializzazione del prodotto e alla produzione. In più casi si tratta di figure legate ai prodotti di maglieria, che rappresentano la specializzazione prevalente della subfornitura locale.

Le imprese che offrono il capo finito segnalano il numero più ampio di figure. Si va dal *progettista di maglieria*, alla *modellista*, sia di tipo tradizionale che con competenze cad, che è la figura più indicata dai terzisti del taglio/confezione, al *programmatore macchine da maglieria*, particolarmente segnalato anche dalle tessiture, oltre che dalle imprese di capo finito. La subfornitura locale continua quindi a sottolineare la necessità di mantenere e riprodurre alcune competenze di tipo tradizionale, che sono ritenute essenziali per la competitività del sistema produttivo locale.

Oltre alle figure tecniche, le imprese di capo finito sottolineano in certa misura l’esigenza di investire in figure destinate all’area commerciale, come il *responsabile della promozione e commercializzazione del prodotto*, data la necessità, comune a gran parte dei subfornitori locali, di allargare il proprio mercato di riferimento e di cercare nuovi clienti.

Fig. 4.19 – Figure professionali sulle quali le imprese di subfornitura ritengono importante investire per specializzazione, 2018



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 4.7 – Principali figure professionali sulle quali le imprese di subfornitura ritengono importante investire per tipo d’impresa, 2018

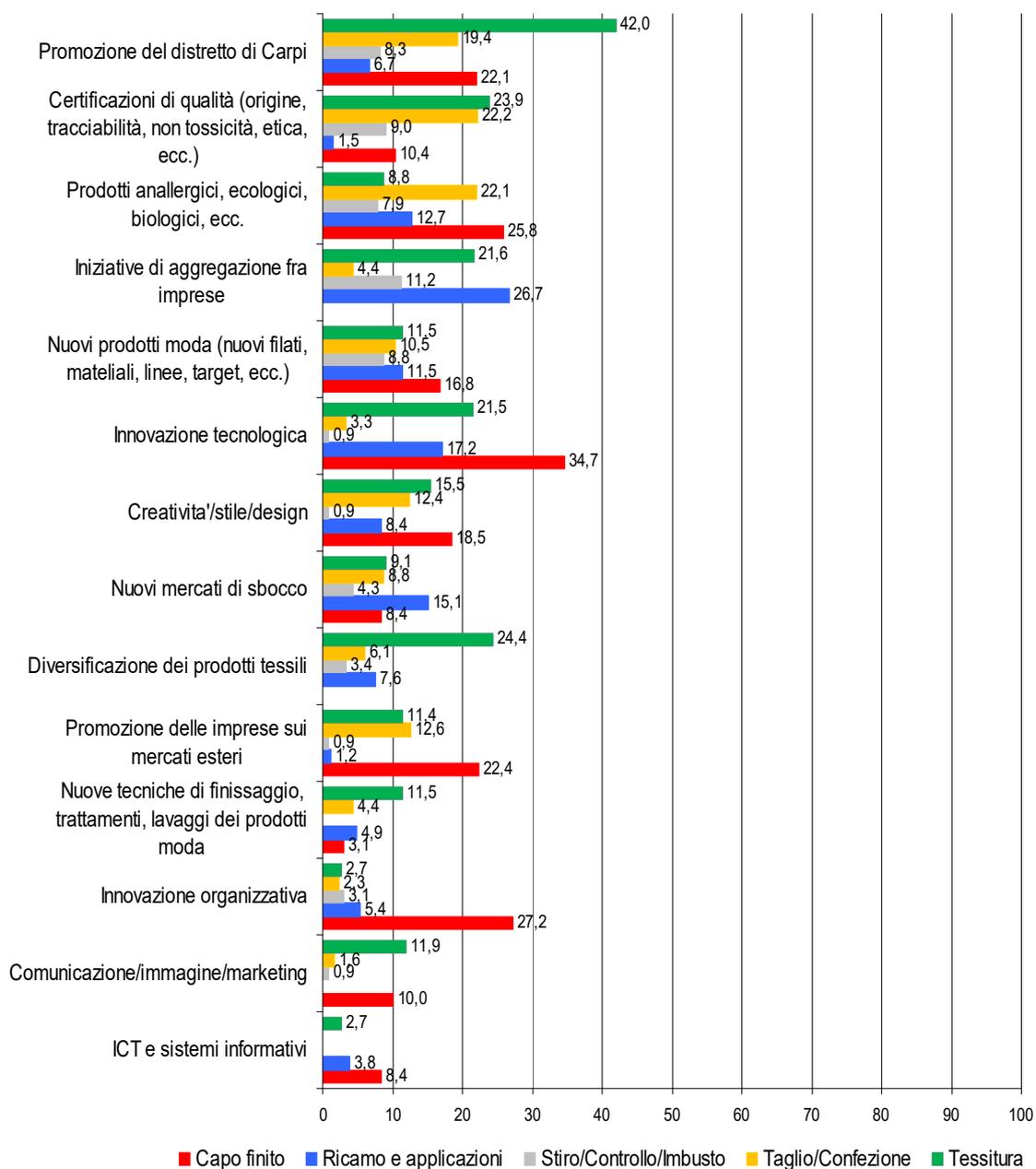
	Figure più segnalate		
A. Capo finito + servizi	Progettista di maglieria	Programmatore macchine da maglieria	Modellista tradizionale con competenze CAD Modellista tradizionale di maglieria
B. Plurifase + servizi	Modellista tradizionale confezione	Programmatore macchine da maglieria	Campionista capi in maglia Modellista tradizionale di maglieria
C. Plurifase	-	-	-
D. Monofase + servizi	Programmatore macchine da maglieria	Modellista tradizionale di maglieria	Progettista di maglieria
E. Monofase	-	-	-

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

La necessità di ampliare il mercato da un punto di vista territoriale emerge, infatti, anche tra le altre *azioni ritenute utili* dalle imprese di subfornitura (fig. 4.20 e tav. 4.8), oltre alla formazione professionale. Nel complesso, la richiesta che raccoglie il maggior numero di segnalazioni è la *promozione del distretto*, particolarmente indicata dalle tessiture, ma anche dalle imprese di taglio/confezione e del capo finito. Per queste ultime, che si dimostrano interessate in uguale misura anche alla promozione sui mercati esteri, gli ambiti prioritari riguardano tuttavia *l'innovazione tecnologica e organizzativa*, a cui si aggiunge l'interesse per azioni di sostegno all'innovazione del prodotto - *prodotti anallergici, ecologici, biologici, ecc.* e *nuovi prodotti moda* (nuovi filati, materiali, linee, target, ecc.) e per maggiori investimenti nell'area *creatività/stile/design*. Sul tema delle *certificazioni di qualità, origine, tracciabilità, ecc.*, mostrano invece una maggiore sensibilità le tessiture e le imprese di taglio/confezione, che ritengono necessario tutelare le imprese locali, valorizzando l'origine e la qualità dei prodotti realizzati completamente in Italia⁶⁰. E', inoltre, presente un interesse, soprattutto da parte dei subfornitori di ricami/applicazioni e delle tessiture, per iniziative di *aggregazione fra imprese*, finalizzate ad aumentare la massa critica e avere maggiori possibilità di ampliare i mercati geografici di sbocco.

⁶⁰ I subfornitori del distretto che hanno certificazioni sono una piccolissima minoranza, pari al 3% del totale.

Fig. 4.20 – Aree sulle quali le imprese di subfornitura ritengono importante investire per specializzazione, 2018
 valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

Tav. 4.8 – Principali aree sulle quali le imprese di subfornitura ritengono importante investire per tipo d'impresa, 2018

	Aree più segnalate		
A. Capo finito + servizi	Innovazione tecnologia	Innovazione organizzativa	Prodotti anallergici, ecologici, biologici, ecc.
B. Plurifase + servizi	Certificazioni di qualità	Prodotti anallergici, ecologici, biologici, ecc.	Promozione del distretto di Carpi
C. Plurifase	Promozione del distretto di Carpi	Certificazioni di qualità	Iniziative di aggregazione tra imprese
D. Monofase + servizi	Promozione del distretto di Carpi	Iniziative di aggregazione tra imprese	Certificazioni di qualità
E. Monofase	Nuovi prodotti moda	Prodotti anallergici, ecologici, biologici, ecc.	

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

5. Considerazioni finali

Le tendenze rilevate nell'industria dell'abbigliamento del distretto di Carpi confermano la permanenza di un processo di ridimensionamento in termini di imprese e di occupati, e una modesta flessione del fatturato in controtendenza rispetto alla crescita del fatturato registrata a livello nazionale.

La dinamica del fatturato del distretto è stata influenzata dall'elevata dipendenza delle imprese dal mercato interno, sul quale le vendite sono diminuite, e da una crescita delle esportazioni inferiore alla media nazionale. Le imprese finali del distretto esportano prevalentemente nei paesi dell'Unione Europea e, rispetto all'industria italiana dell'abbigliamento, esportano in proporzione minore nei paesi extra-UE. Le difficoltà a crescere sui mercati esteri riguardano, in particolare, le imprese di minori dimensioni, pur in presenza di segnali positivi legati all'incremento del numero di imprese esportatrici e di imprese che partecipano a fiere e incoming di buyers stranieri organizzati nel distretto. Per contro, le imprese finali di maggiori dimensioni con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità, molto dinamiche negli anni della crisi, hanno visto una elevata differenziazione interna in termini di performance, con alcune imprese in decisa crescita e altre con problemi e difficoltà. Sebbene il fatturato di questo nucleo di imprese abbia complessivamente rallentato la sua corsa, sono solo le imprese finali di maggiori dimensioni a crescere, determinando un ulteriore incremento del grado di concentrazione della produzione nel distretto.

Il ruolo delle imprese finali di micro e piccole dimensioni rimane, tuttavia, molto rilevante, concentrando il novantacinque per cento delle imprese e oltre la metà degli addetti. Fra queste imprese vi sono notevoli potenzialità, legate all'elevata creatività, sostenuta da maggiori investimenti nella ricerca, ideazione e progettazione dei prodotti, e alla flessibilità che le contraddistingue. Queste micro e piccole imprese rappresentano le imprese finali che necessitano di azioni di valorizzazione e sostegno.

La flessione del fatturato delle imprese finali del distretto ha penalizzato soprattutto la subfornitura locale, che ha perso commesse non solo dalle imprese finali di minori dimensioni, ma anche da imprese finali con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità di dimensioni intermedie che in questi anni hanno avuto problemi, e che, diversamente dalle imprese di maggiori dimensioni, hanno sempre affidato produzioni alla subfornitura locale. La perdita di commesse da imprese finali del distretto qualificate e di prestigio ha sollecitato una parte dei subfornitori più strutturati a ricercare nuovi clienti fuori distretto. Anche fra le imprese di

subfornitura, solo quelle di maggiori dimensioni e in grado offrire un servizio completo sono riuscite a incrementare il fatturato, lavorando in proporzione maggiore per clienti di altre aree territoriali, anche esteri. La diminuzione del fatturato delle imprese di subfornitura è stata contenuta grazie alle commesse provenienti da clienti di altre aree territoriali, rappresentati generalmente da marchi e griffe esterni al distretto a elevata visibilità.

Nella subfornitura, ancor più che nelle imprese finali, il ruolo delle micro e piccole imprese è rilevante, raccogliendo il novantotto per cento delle imprese e l'ottantasette per cento degli addetti. Numerose sono a elevata specializzazione e innovazione tecnologica, in grado di contribuire attivamente alla ricerca sul prodotto. Queste sono depositarie di competenze tecnico-produttive essenziali per l'innovazione del prodotto, competenze difficilmente riproducibili anche a causa di problemi di ricambio generazionale, e malgrado questo sono costrette a lavorare a prezzi scarsamente remunerativi. Le imprese di subfornitura, come le imprese finali di micro e piccola dimensione, necessitano di azioni di valorizzazione e sostegno.

Negli anni più recenti, le differenze interne al distretto, in termini di evoluzione e performance delle imprese, si sono notevolmente accentuate. In ogni tipologia d'impresa, classe dimensionale, specializzazione, ecc., convivono imprese dinamiche e imprese in difficoltà. Le variabili che concorrono a determinare le prospettive delle imprese finali sono, infatti, molteplici e legate al tipo di prodotto offerto, alla fascia di mercato, al marchio utilizzato, ai mercati di sbocco, ai canali distributivi, ecc., mentre per le imprese di subfornitura, oltre al tipo di prodotto realizzato e alla fascia di mercato, sono legate al posizionamento nella filiera e alla specializzazione e servizi offerti. A questi aspetti si aggiungono fattori trasversali, legati ai problemi di ricambio generazionale nelle imprese di minori dimensioni e di cambiamento degli assetti proprietari nelle imprese più strutturate.

Se il posizionamento su fasce di mercato medio-alte del mercato rappresenta una strategia "obbligata" per le imprese del distretto, questa non è sufficiente ad assicurare futuro e prospettive di crescita. La debolezza commerciale e la scarsa visibilità dei marchi delle imprese finali di micro e piccole dimensioni sui mercati esteri rappresentano aspetti critici, così come l'elevata frammentazione della subfornitura in micro imprese che ne limita l'ampliamento dei mercati geografici di sbocco.

Nel distretto rimane il paradosso indicato nel precedente rapporto. Le imprese finali di maggiori dimensioni, con le migliori prospettive di crescita sui mercati internazionali, hanno un impatto limitato sul sistema produttivo locale, affidando la produzione prevalentemente a fornitori esteri, mentre le imprese finali di micro e piccole dimensioni che realizzano un

prodotto 100% made in Italy, affidando alla subfornitura locale la produzione dei propri prodotti, hanno dimensioni d'impresa e una fragilità commerciale che ne limita la crescita sui mercati internazionali, i mercati che, diversamente da quello italiano, apprezzano il vero made in Italy.

Come valorizzare i prodotti 100% made in Italy e le competenze tecnico-creative presenti nel sistema produttivo locale, e come aumentare la propensione esportatrice delle piccole imprese, rimangono ancora i principali problemi del distretto, anche se alcuni passi avanti sono stati fatti. Le imprese finali di micro e piccola dimensione hanno incrementato l'export e le imprese di subfornitura più strutturate hanno lavorato per committenti esteri, interessati a prodotti made in Italy.

Cosa chiedono le imprese? Le azioni richieste dalle imprese finali del distretto sono principalmente legate agli obiettivi di crescita sui mercati esteri. Rispetto al precedente rapporto, queste ritengono ancora più importante la ricerca di *nuovi mercati di sbocco* e l'attivazione di maggiori investimenti in *comunicazione/immagine/marketing* e *creatività/stile/design*. I tre ambiti prioritari di intervento, rappresentati dall'ampliamento dei mercati esteri di sbocco, dal rafforzamento dell'immagine aziendale e dall'innovazione di prodotto, costituiscono da tempo i riferimenti principali delle politiche aziendali e degli interventi a sostegno delle imprese di micro e piccola dimensione, ma su questi ambiti le imprese finali del distretto ritengono necessario intensificare ulteriormente gli sforzi e le iniziative.

Le imprese di subfornitura indicano soprattutto la necessità di azioni di *promozione del distretto*, finalizzate a promuovere l'intero sistema produttivo locale e favorire l'ampliamento dei mercati di sbocco anche per la subfornitura. Gli altri ambiti sui quali agire sono le *certificazioni di qualità, origine e tracciabilità*, l'innovazione di prodotto - *prodotti anallergici, ecologici, biologici, ecc.* e *nuovi prodotti moda* (nuovi filati, materiali, linee, target, ecc.) - e iniziative di *aggregazione fra imprese*.

Le piccole imprese del distretto continuano, quindi, a chiedere un sostegno nella ricerca di nuovi mercati esteri di sbocco, nella promozione della filiera che produce prodotti italiani di qualità e nella formazione di competenze che alimentino la capacità creativa e di innovazione del prodotto e rafforzino le competenze, ritenute deboli, nell'ambito commerciale/marketing.

Appare emblematico che anche le imprese di subfornitura siano orientate all'ampliamento dei mercati di sbocco, confermando il processo, in atto da tempo, di apertura verso l'esterno del sistema produttivo locale e di diminuzione del suo grado di integrazione verticale. Se le imprese finali di maggiori dimensioni delocalizzano la produzione prevalentemente nei paesi esteri a

basso costo e le imprese finali di micro e piccola dimensione non assicurano più quantità sufficienti di commesse, la subfornitura locale che vuole continuare ad operare deve trovare clienti altrove.

Ciò non significa che i destini delle imprese finali e delle imprese di subfornitura del distretto si separino completamente in prospettiva, ma che l'aumento delle differenze di performance fra le imprese del distretto richiede una varietà di interventi, in grado di rispondere ai bisogni dei diversi tipi d'impresa.

Nell'attivare politiche per l'innovazione e la competitività dell'industria dell'abbigliamento è, quindi, necessario porre l'attenzione sull'intera filiera per superare strozzature nella diffusione delle innovazioni e favorire percorsi virtuosi che assicurino incrementi di competitività in tutti gli stadi nei quali essa si articola.

Riferimenti bibliografici

Edizioni dell'Osservatorio disponibili on line

- R&I s.r.l., 2018, *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 12° Rapporto, Comune di Carpi, Regione Emilia-Romagna, Camera di Commercio di Modena
- R&I s.r.l., 2014, *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 11° Rapporto, Comune di Carpi, Regione Emilia-Romagna, Camera di Commercio di Modena
- R&I s.r.l., 2011, *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 10° Rapporto, Comune di Carpi, Provincia di Modena, Camera di Commercio di Modena, Carpiformazione
- R&I s.r.l., 2009, *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 9° Rapporto, Comune di Carpi e Carpiformazione
- R&I s.r.l., 2007, *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 8° Rapporto, Comune di Carpi, Regione Emilia-Romagna, Provincia di Modena, Carpiformazione, Citer
- R&I s.r.l., 2004, *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 7° Rapporto, Comune di Carpi, Provincia di Modena, Camera di Commercio di Modena
- R&I s.r.l., 2002, *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 6° Rapporto, Comune di Carpi, Provincia di Modena, Camera di Commercio di Modena
- R&I s.r.l., 2000, *Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi*, 5° Rapporto, Comune di Carpi, Provincia di Modena, Camera di Commercio di Modena

website Comune di Carpi:

www.carpidiem.it/html/default/Economia_e_lavoro/Il_sistema_economico_carpigiano/Tessile_Abbigliamento/Osservatorio_sul_tessile_abbigliamento/index.html

website R&I srl: www.r-i.it

Articoli e note sul tessile-abbigliamento dal Duemila ad oggi

- R&I s.r.l., 2018, *L'export di abbigliamento dell'Emilia-Romagna: differenze territoriali sempre più forti*, nota periodica n. 1/2018, www.r-i.it
- R&I s.r.l., 2017, *Il sistema moda in Emilia-Romagna: dinamiche di lungo periodo, dimensioni d'impresa e confronto fra regioni*, nota periodica n. 6/2017, www.r-i.it
- R&I s.r.l., 2017, *Le esportazioni di abbigliamento dell'Emilia-Romagna: come sono cambiati i mercati di sbocco*, nota periodica n. 1/2017, www.r-i.it
- R&I s.r.l., 2016, *Le importazioni di abbigliamento e le aree di delocalizzazione: un'analisi per regione*, nota periodica n. 5/2016, www.r-i.it
- R&I s.r.l., 2016, *Sempre più difficile leggere le dinamiche dell'export*, nota periodica n. 1/2016, www.r-i.it
- Barberis E., Bigarelli D., Dei Ottati G., 2012, *Distretti industriali e imprese di immigrati cinesi: rischi e opportunità con particolare riferimento a Carpi e Prato*, in Bellandi M. e Caloffi A., *Innovazione e trasformazione industriale: la prospettiva dei sistemi di produzione locale italiani*, Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2011;
- Bigarelli D., 2011, *Imprese cinesi nel distretto di Carpi*, in *Sviluppo Locale*, vol. N. 37-38/2011-12 anno XV;
- Bigarelli D., 2011, *Il distretto di Carpi tra produzione made in Italy e delocalizzazioni*, «ZoneModa Journal», n. 2. Bigarelli, D., Baracchi, M., 2008-09, *Il distretto industriale di Carpi negli anni Duemila*, «Sviluppo Locale», vol. XIII, n.32-33;

- Bigarelli, D., 2003, *Strumenti per l'analisi del cambiamento nei sistemi produttivi: l'Osservatorio del tessile-abbigliamento*, «Sviluppo locale», vol. X n. 22, pp. 112-143;
- Bigarelli, D. e Solinas, G., 2003, «Different Routes of Globalization: The case of Carpi», *Clusters Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization*, Conference in Honour of Sebastiano Brusco, Modena 12-13 settembre, Faculty of Economics, University of Modena and Reggio Emilia, 31 agosto 2009;
- Bigarelli, D. e Solinas, G., 2003, *Struttura produttiva e internazionalizzazione dei mercati. Il caso di Carpi*, Rapporto Associazione Mario Del Monte, Modena;
- Bigarelli, D. 2002, *L'industria dell'abbigliamento in Emilia Romagna. Modelli produttivi e cambiamenti strutturali*, Collana Istituto per il lavoro, Franco Angeli, Milano;
- Baracchi M., Bigarelli D., Colombi M., Dei A., Prefazione Brusco S., 2001, *Modelli territoriali e modelli settoriali. Un'analisi della struttura produttiva del tessile abbigliamento in Toscana*, Quaderni Iris, Rosenberg & Sellier, Torino;
- Bigarelli, D., 2000, *Strategie commerciali e internazionalizzazione produttiva nel distretto di Carpi negli anni '90*, «Piccola Impresa/Small Business», vol. XIII, n. 2, pp. 23-40;

Fonti esterne utilizzate nel 12° rapporto dell'Osservatorio

- Banca Italia, *Bollettino Economico n.2/2018*, 13 aprile 2018
- CCIAA Modena-Registro Imprese, *Universo imprese e unità locali nel settore tessile abbigliamento della provincia di Modena*
- Governo italiano, DEF – *Documento di economia e finanza*, 2018, 26 aprile 2018
- Istat-Coeweb, *Dati import-export*
- Istat, *Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana*, 3, marzo 2018
- Prometeia, *Rapporto di previsione*, dicembre 2017 e marzo 2018.
- SMI - Sistema Moda Italia – *L'industria italiana del tessile-moda. Pre-consuntivi 2017 e scenario 2018* – Assemblea soci del 6 marzo 2018
- SMI – Sistema Moda Italia – *La moda femminile italiana nel 2017-2018*, febbraio 2018

