



**CITTÀ DI CARPI**



Camera di Commercio  
Modena

**CARPI  
FASHION  
SYSTEM**

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

## **13° RAPPORTO**

**Con la collaborazione della Camera di Commercio di Modena**





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

13° RAPPORTO

Settembre 2022

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

Comune di Carpi  
Settore S2: Sviluppo culturale-Promozione della Città  
Via Santa Maria in Castello 2b  
41012 - Carpi (MO) Italia  
tel. 0039/059/649357  
e-mail: [info@carpifashionsystem.it](mailto:info@carpifashionsystem.it)  
website: [www.carpifashionsystem.it](http://www.carpifashionsystem.it)  
link osservatorio: <https://www.comune.carpi.mo.it/aree-tematiche/economia/11239-il-sistema-economico-carpigiano/tessile-abbigliamento/osservatorio-sul-tessile-abbigliamento>

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](mailto:info@r-i.it)  
website: [www.r-i.it](http://www.r-i.it)

Gruppo di lavoro:

*Coordinamento del progetto e cura delle parti 1, 2.1, 2.2, 3, 4 e 5: Daniela Bigarelli*  
*Coordinamento rilevazione, elaborazione dati e cura delle parti 2.3: Monica Baracchi*  
*Rilevazione dati sulle imprese: Monica Baracchi, Daniela Bigarelli e Barbara Ducati*

L'Osservatorio è nato nel 1990 con la Direzione scientifica del Prof. Sebastiano Brusco e la consulenza statistica del prof. Michele Lalla del Dipartimento di Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

Per il 13° rapporto, la rilevazione dei dati sulle imprese è stata realizzata nel periodo gennaio-maggio 2022.

Si ringraziano le Imprese, le Associazioni imprenditoriali e i Sindacati per la collaborazione prestata nella realizzazione dell'indagine.

Si ringraziano la Camera di Commercio di Modena per la fornitura dell'universo delle imprese, il Comune di Carpi e i promotori di Carpi Fashion System (CNA, LAPAM-Confartigianato, Confindustria Emilia, Comune di Carpi) per il sostegno al progetto.

## Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	5
<b>1. L'evoluzione del tessile abbigliamento nelle fonti statistiche ufficiali</b>	pag.	7
1.1 <i>Il ruolo del settore nella manifattura</i>	pag.	7
1.2 <i>Le dinamiche del settore prima della pandemia</i>	pag.	8
1.3 <i>Le dinamiche del settore durante la pandemia</i>	pag.	9
<b>2. I cambiamenti avvenuti nel settore tessile abbigliamento del distretto di Carpi: i risultati della tredicesima rilevazione dell'Osservatorio</b>	pag.	19
2.1 <i>L'evoluzione del distretto nel periodo 2017-2022</i>	pag.	19
2.2 <i>I cambiamenti avvenuti nelle imprese finali</i>	pag.	27
2.2.1 <i>Dimensione delle imprese</i>	pag.	27
2.2.2 <i>Prodotti e posizionamento di mercato</i>	pag.	31
2.2.3 <i>Mercati di sbocco e canali distributivi</i>	pag.	45
2.2.4 <i>Produzione made in Italy e reshoring</i>	pag.	54
2.3 <i>I cambiamenti avvenuti nelle imprese di subfornitura</i>	pag.	60
2.3.1 <i>Dimensione delle imprese</i>	pag.	60
2.3.2 <i>Specializzazione produttiva</i>	pag.	64
2.3.3 <i>Lavorazioni e servizi offerti</i>	pag.	74
2.3.4 <i>Mercati di sbocco e clienti</i>	pag.	81
<b>3. Strategie, problemi e interventi richiesti</b>	pag.	89
3.1 <i>Le imprese finali</i>	pag.	89
3.2 <i>Le imprese di subfornitura</i>	pag.	101
<b>4. Le nuove sfide</b>	pag.	113
4.1 <i>Sostenibilità</i>	pag.	113
4.2 <i>Digitalizzazione</i>	pag.	120
<b>5. Considerazioni finali</b>	pag.	127
<b>Appendice</b>	pag.	131
<b>Riferimenti bibliografici</b>	pag.	133





## **Introduzione**

Il contesto socio economico nel quale si inseriscono i dati e le analisi di questa edizione dell'Osservatorio del settore tessile abbigliamento non è sicuramente dei migliori per le imprese del nostro distretto.

Gli anni della pandemia, lo sviluppo del conflitto in Ucraina, il rincaro delle materie prime e del costo dell'energia hanno messo a dura prova le imprese del settore.

Settore che, è utile ricordarlo, è stato fra i più penalizzati dal periodo pandemico e che ancora oggi è fortemente penalizzato dal conflitto in corso tra Russia ed Ucraina, essendoci forti scambi commerciali fra questi due paesi e il nostro distretto.

Ma le analisi che emergono dai dati dell'Osservatorio vanno ben al di là della crisi economica attuale, facendo emergere luci e ombre nella filiera delle imprese. I punti di forza e di debolezza vanno compresi e approfonditi in modo da migliorare la capacità delle imprese di affrontare le crisi.

Il primo dato che emerge è che il settore tessile abbigliamento è ancora il cuore dell'economia carpigiana, nonostante i cali e le profonde mutazioni avvenute e in corso.

Questo incrocio fra situazione economica contingente e cambiamenti aziendali, che si rivelano sempre più strutturali, coinvolge anche il territorio nella sua articolazione più ampia. Amministrazione Comunale, Enti istituzionali, Associazioni di categoria e le stesse imprese devono fare gioco di squadra per far sì che il distretto possa affrontare al meglio tutte le sfide.

Negli anni, la collaborazione dei vari soggetti del territorio all'interno del progetto Carpi Fashion System non ha mai lasciato sole le imprese e in più occasioni questo lavoro di squadra si è rivelato fondamentale.

Negli ultimi mesi anche la Regione Emilia-Romagna ha fortemente contribuito al sostegno dei distretti moda, attraverso il lavoro, che prosegue, del Tavolo regionale della moda.

In più parti dell'Osservatorio emerge come le piccole imprese siano fondamentali per mantenere la qualità del made in Italy che ci caratterizza, ma allo stesso tempo proprio la piccola e piccolissima dimensione diventa penalizzante di fronte alle sfide che il mondo della moda pone: investimenti continui, digitalizzazione, sostenibilità, formazione, export, ricerca di nuovi mercati.

Ed è proprio su questi aspetti che si inserisce il ruolo di Carpi Fashion System e del Tavolo regionale della moda, creando una rete di progettualità comuni nelle quali ogni azienda può e deve trovare la propria collocazione.



Infatti, solo una solida rete territoriale riesce in parte a sopperire ai rischi a cui può andare incontro un'impresa troppo piccola rispetto alle nuove sfide del mercato.

Ma le nostre piccole e medie imprese sono anche quelle che, nelle prossime pagine, vengono definite “depositarie del sapere” che ha fatto e continua a fare grande il nostro made in Italy nel mondo. Per questo non bisogna focalizzarsi solo su come accrescere le dimensioni della singola impresa, ma sulla necessità di continuare ad agire in rete per poter permettere a tutte le imprese di usufruire delle opportunità che derivano dalle nuove sfide del mercato.

In particolare, sui temi della formazione professionale, comunicazione, sostenibilità, export, il gioco di squadra deve consistere nel creare una rete di opportunità e saperi alla quale tutte le imprese possano accedere, a prescindere dalla loro dimensione.

In questo modo si potrà continuare a salvaguardare la qualità delle imprese, il buon lavoro e la tenuta economica dell'intero nostro territorio.

E' quello che stiamo facendo come Carpi Fashion System, assieme a ForModena e Democenter, ed è quello che sta facendo il Tavolo regionale della moda, attraverso il sostegno alla partecipazione ai bandi per poter accedere ai nuovi finanziamenti europei.

Ma alla base di tutto questo deve rimanere alto il senso di responsabilità e appartenenza che ha fatto “grande” il nostro distretto. In questo modo, attraverso l'impegno e la responsabilità che hanno sempre contraddistinto lo spirito economico e istituzionale del nostro territorio, potremo tutti insieme far sì che questo distretto continui a rimanere un “fondamentale” nello sviluppo del made in Italy nel mondo.

**Stefania Gasparini**

*Vice Sindaco e Assessore del Comune di Carpi con delega a Economia (industria, artigianato, commercio, agricoltura), Affari Generali, Turismo, Promozione del Centro storico, Formazione professionale, Progetto patto per il lavoro, Comunicazione.*

## 1. L'evoluzione del tessile abbigliamento nelle fonti statistiche ufficiali

### 1.1 Il ruolo del settore nella manifattura

Il settore moda assume un ruolo importante nella manifattura italiana. In termini di addetti rappresenta il secondo settore, dopo la meccanica, con il 12,2% degli occupati manifatturieri nel 2019 (tav. 1.1).

In Emilia-Romagna e provincia di Modena, il settore moda ha un peso inferiore alla media nazionale, pari, rispettivamente, al 6,8% e 9,0% degli addetti, in relazione alla maggiore incidenza sia della meccanica sia di altri settori come il ceramico.

**Tav. 1.1 - Addetti nelle unità locali del manifatturiero per settore, 2019**

	Carpi		Distretto di Carpi		Provincia di Modena		Emilia-Romagna		Italia	
	val. ass.	% col.	val. ass.	% col.	val. ass.	% col.	val. ass.	% col.	val. ass.	% col.
Meccanica	2.125	25,3	3.476	29,0	47.739	50,3	235.859	52,1	1.648.935	43,9
Moda	4.282	51,0	5.337	44,4	8.578	9,0	30.690	6,8	456.257	12,2
Alimentare	579	6,9	1.007	8,4	10.074	10,6	62.663	13,8	453.602	12,1
Ceramico	13	0,2	51	0,4	12.013	12,7	27.722	6,1	147.676	3,9
Gomma-plastica	316	3,8	650	5,4	2.620	2,8	18.143	4,0	181.042	4,8
Chimico	24	0,3	40	0,3	2.031	2,1	14.663	3,2	32.806	0,9
Legno-mobili	77	0,9	188	1,6	1.920	2,0	15.843	3,5	224.934	6,0
Carta-stampa	525	6,3	570	4,7	2.746	2,9	12.884	2,8	151.910	4,0
Altre manifatturiere	345	4,1	495	4,1	3.458	3,6	16.314	3,6	281.169	7,5
Rip.ne, manut.ne e instal.ne	109	1,3	193	1,6	3.730	3,9	17.841	3,9	173.629	4,6
Totale manifatturiero	8.395	100,0	12.008	100,0	94.909	100,0	452.621	100,0	3.751.959	100,0

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

Il distretto di Carpi<sup>1</sup> e la città di Carpi presentano, invece, un'elevata specializzazione nel settore moda, con il 44,4% e il 51,0%, rispettivamente, degli addetti manifatturieri, confermando l'appartenenza ai principali distretti industriali nei quali si articola il sistema moda nazionale.

<sup>1</sup> 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.



## 1.2 Le dinamiche del settore prima della pandemia

Nel distretto di Carpi, il settore moda vede una quota prevalente di addetti nel comparto dell'abbigliamento<sup>2</sup> (71,8%), seguito dal tessile (28,0%), mentre il comparto pelli e calzature non è presente (tav. 1.2).

E' utile ricordare che nel comparto tessile<sup>3</sup> del distretto di Carpi, come a livello regionale, non è storicamente presente la produzione di filati, salvo qualche impresa, e nell'ambito dei tessuti vi è una specializzazione solo in quelli in maglia.

**Tav. 1.2 - Addetti nelle unità locali del settore moda per comparto (ateco 13-14-15), 2019**

	Carpi		Distretto di Carpi		Provincia di Modena		Emilia-Romagna		Italia	
	val. ass.	% col.	val. ass.	% col.	val. ass.	% col.	val. ass.	% col.	val. ass.	% col.
Tessile	1.245	29,1	1.494	28,0	2.312	26,9	4.787	15,6	110.853	24,3
Abbigliamento	3.032	70,8	3.833	71,8	5.979	69,7	19.913	64,9	199.697	43,8
Pelli-calzature	5	0,1	10	0,2	287	3,3	5.990	19,5	145.707	31,9
Totale	4.282	100,0	5.337	100,0	8.578	100,0	30.690	100,0	456.257	100,0

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

Nel periodo 2012-2019, per il quale l'Istat mette a disposizione i dati in serie storica, la diminuzione degli occupati nel settore moda è stata molto più elevata in Emilia-Romagna (-23,0%), rispetto alla media nazionale (-5,8%) (tav. 1.3).

Il distretto di Carpi presenta una caduta dell'occupazione, riferita al tessile abbigliamento, superiore alla media regionale (-26,0% rispetto a -24,9%), determinata soprattutto dal comparto tessile. Nell'abbigliamento, il calo degli addetti, pur essendo elevato, è stato, invece, leggermente inferiore alla media della regione.

Considerando l'ambito provinciale, si nota una diminuzione degli occupati leggermente più elevata rispetto al distretto di Carpi, con una conseguente maggiore concentrazione territoriale degli addetti del tessile abbigliamento provinciale nel distretto di Carpi (il 62,2% nel 2019) e, all'interno del distretto, nella città di Carpi.

<sup>2</sup> Nel comparto abbigliamento (ateco 14) sono compresi l'abbigliamento esterno, la maglieria, la biancheria intima, la calzetteria, l'abbigliamento in pelle e pellicce, accessori.

<sup>3</sup> Nel comparto tessile (ateco 13) sono presenti tessiture, finissaggi, ricamifici, produttori di tessuti a maglia e di altri prodotti tessili diversi dall'abbigliamento (biancheria casa, etichette, ecc.).

**Tav. 1.3 - Dinamica degli addetti nelle unità locali del settore moda per comparto (ateco 13-14-15), 2012-2019**

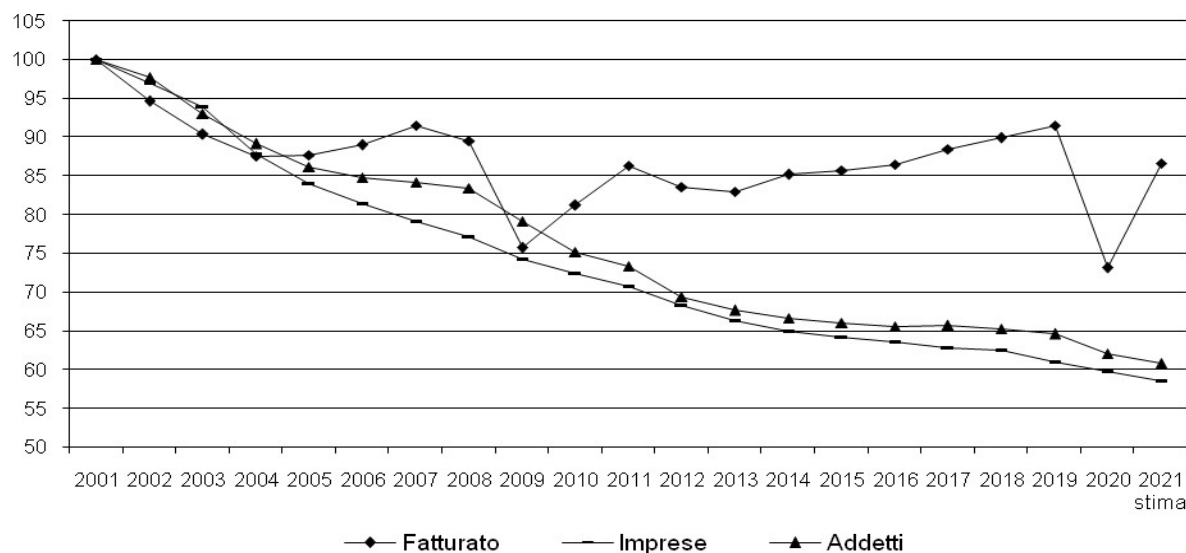
	Carpi		Distretto di Carpi		Provincia di Modena		Emilia-Romagna		Italia	
	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %
Tessile	-499	-28,6	-667	-30,9	-1.008	-30,4	-1.682	-26,0	-23.955	-17,8
Abbigliamento	-919	-23,3	-1.201	-23,9	-2.082	-25,8	-6.500	-24,6	-12.414	-5,9
Pelli-calzature	-4	-46,2	-8	-45,4	-93	-24,5	-996	-14,3	8.174	5,9
Totale	-1.422	-24,9	-1.876	-26,0	-3.183	-27,1	-9.178	-23,0	-28.195	-5,8

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

### 1.3 Le dinamiche del settore durante la pandemia

Secondo le stime di Sistema Moda Italia, il tessile abbigliamento italiano ha subito, nel 2020, una caduta del fatturato del -20,1%, superiore a quella registrata nella crisi del 2009 (-15,4%), attestandosi sul valore di 44,7 mld di euro (fig. 1.1).

**Fig. 1.1 - Dinamica del settore tessile abbigliamento (ateco 13-14), Italia, 2001-2021**  
numeri indici 2001=100 su valori in euro a prezzi correnti



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



Nel 2021, il recupero stimato si aggira intorno al +18,4%, raggiungendo un valore pari a 52,9 mld di fatturato, ancora inferiore, del -5,4%, a quello pre-pandemia del 2019<sup>4</sup>.

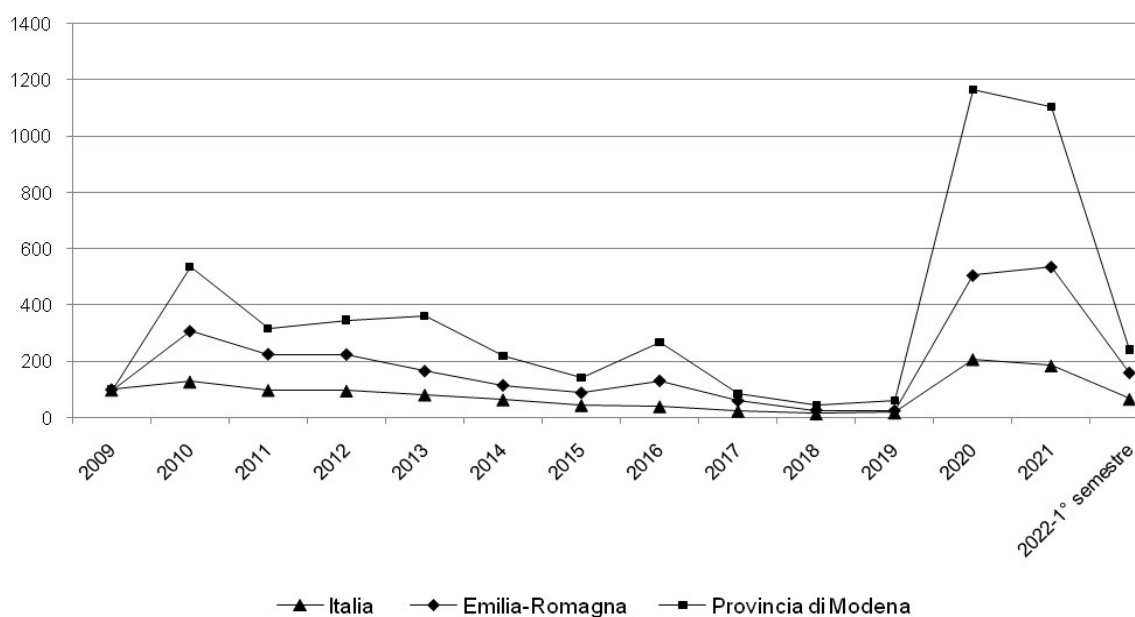
L'evoluzione degli addetti è stata chiaramente influenzata dal ricorso agli ammortizzatori sociali che hanno contribuito a limitare la perdita di posti di lavoro. Secondo le stime di SMI, nel 2020 la flessione degli occupati è stata del -3,8% e nel 2021 del -2,1%.

Nel 2021, il parziale recupero del fatturato ha richiesto ancora un elevato utilizzo degli ammortizzatori sociali e l'incertezza sul 2022 ha reso necessaria una proroga di questi strumenti.

Le ore di cassa integrazione autorizzate nel settore moda hanno raggiunto nel 2020 e 2021 livelli mai registrati prima (fig. 1.2).

In provincia di Modena le ore autorizzate sono state più del doppio di quelle del 2010 (anno di picco delle ore autorizzate nel settore moda), così in Emilia-Romagna sono state superiori del +74% e in Italia del +44%.

**Fig. 1.2 – Dinamica delle ore autorizzate di Cassa integrazione nel settore moda (ateco 13-14-15), Italia, Emilia-Romagna e provincia di Modena, 2009-2021 dati annuali e 2022-1° semestre numeri indici 2009=100**



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

<sup>4</sup> I dati Istat, contenuti nel *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi 2021 e 2022*, indicano per il 2020 variazioni del fatturato pari a -15% nel Tessile, -20% nell'Abbigliamento e -24% nelle Pelli e calzature. Nel 2021, le variazioni sono state: +22,2% nel Tessile, +19,4% nell'Abbigliamento e +21,9% nelle Pelli e calzature.

Il 2021 vede una leggera diminuzione delle ore autorizzate sia a livello nazionale che in provincia di Modena, mentre in Emilia-Romagna sono aumentate ulteriormente.

L'evoluzione delle ore di cassa integrazione autorizzate nei diversi comparti rivela una situazione problematica per tutti: il tessile, l'abbigliamento e le pelli-calzature (tav. 1.4).

Rispetto al 2010, l'Emilia-Romagna e la provincia di Modena presentano una situazione peggiore, soprattutto per il comparto tessile (le ore autorizzate sono state, rispettivamente, il doppio e il quadruplo di quelle di quell'anno), pur registrando anche nell'abbigliamento livelli più elevati di allora.

**Tav. 1.4 – Ore autorizzate di Cassa integrazione nel settore moda per comparto (ateco 13-14-15), Italia, Emilia-Romagna e provincia di Modena, 2010-2019-2020-2021 dati annuali e 2022-1° semestre**

		2010	2019	2020	2021	2022-1° semestre
Italia	Tessile	73.176.171	10.695.600	83.478.365	72.285.724	13.287.024
	Abbigliamento	47.725.184	4.135.834	74.494.095	75.358.077	10.092.792
	Pelli-calzature	29.670.450	8.271.525	84.692.306	68.990.052	7.993.535
	Totale	150.571.805	23.102.959	242.664.766	216.633.853	31.373.351
Emilia-Romagna	Tessile	2.675.795	187.480	5.305.336	5.509.307	442970
	Abbigliamento	5.430.743	309.872	8.376.382	8.973.465	820238
	Pelli-calzature	2.713.032	395.498	4.095.849	4.362.568	295790
	Totale	10.819.570	892.850	17.777.567	18.845.340	1558998
Provincia di Modena	Tessile	848.891	98.265	3.636.548	3.647.202	180.752
	Abbigliamento	1.747.644	124.776	2.103.444	1.800.672	132.667
	Pelli-calzature	69.475	79.913	68.878	64.988	8.490
	Totale	2.666.010	302.954	5.808.870	5.512.862	321.909

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

Considerando un numero medio di ore lavorate all'anno da un lavoratore<sup>5</sup>, si può stimare che i lavoratori a tempo pieno coinvolti nella cassa integrazione siano stati in Italia il 33% del totale del settore moda, in Emilia-Romagna il 36,2% e in provincia di Modena il 42,3%.

La provincia di Modena ha, quindi, fatto più ricorso agli ammortizzatori sociali, rispetto alla media regionale e nazionale.

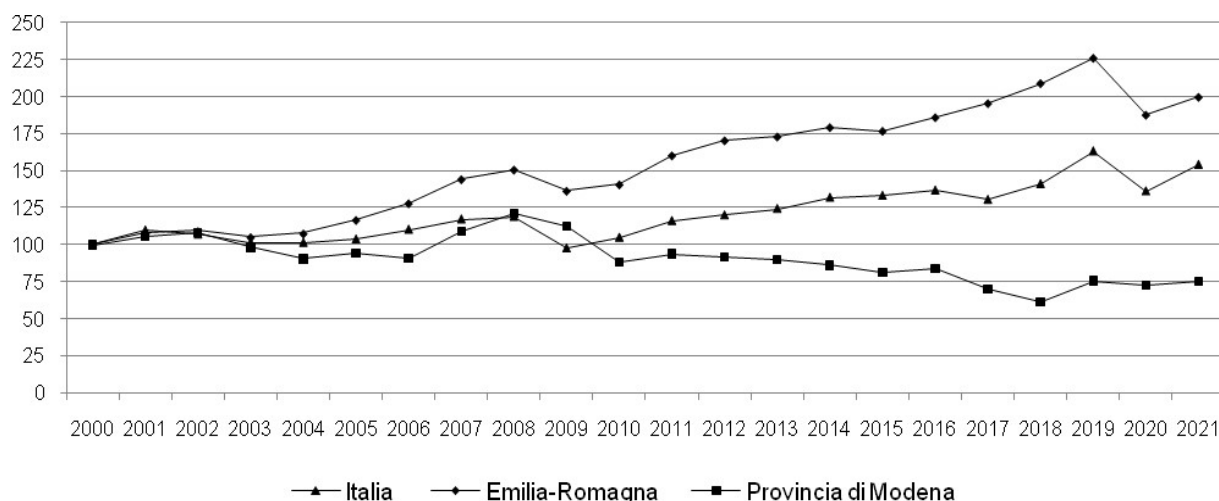
Nel lungo periodo, l'evoluzione dell'export di abbigliamento (ateco 14) mostra il dinamismo dell'Emilia-Romagna, caratterizzata da un sistema moda orientato ai mercati esteri e

<sup>5</sup> Il numero medio di ore di lavoro annuali per un lavoratore, considerate in questo calcolo, è di 1.600, mentre gli addetti considerati sono quelli delle unità locali 2019.

dalla presenza di importanti poli logistici a servizio anche di imprese esterne alla regione (fig. 1.3).

Dopo la flessione del 2009, la crescita delle esportazioni regionali è stata superiore alla media italiana, raggiungendo nel 2019 il valore più elevato. La provincia di Modena rivela, invece, una dinamica di lungo periodo negativa, con una costante diminuzione dell'export fino al 2018 e il mancato recupero dei livelli raggiunti nel 2008.

**Fig. 1.3 - Dinamica delle esportazioni di abbigliamento (ateco 14), Italia, Emilia-Romagna e provincia di Modena, 2000-2021**  
 numeri indici 2000=100 su valori in euro a prezzi correnti



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

A causa della pandemia di Covid-19, nel 2020 la caduta dell'export di abbigliamento (ateco 14) è stata rilevante, sia a livello nazionale che in Emilia-Romagna (rispettivamente, -16,5% e -17%), mentre in provincia di Modena<sup>6</sup> è stata meno accentuata (-3,7%), in relazione al minore utilizzo di poli logistici esterni alla provincia da parte di alcune imprese di dimensioni medio-grandi (tav. 1.5).

<sup>6</sup> Il comparto tessile presente in provincia di Modena e in Emilia-Romagna non è confrontabile con quello nazionale, data l'assenza di produttori di filati e di produttori di tessuti non a maglia. Nel 2020, il comparto tessile (ateco 13), in provincia di Modena, ha subito un calo dell'export di maggiore proporzione rispetto all'abbigliamento (-13% rispetto a -3,7%).

Il 2021 ha visto un recupero significativo delle esportazioni, che rimangono, tuttavia, al di sotto dei livelli pre-pandemia, raggiunti nel 2019<sup>7</sup>. La distanza maggiore dai livelli 2019 riguarda l'Emilia-Romagna che in questo anno, dopo una lunga fase di brillante crescita delle esportazioni, rivela una capacità di recupero inferiore alla media nazionale. L'export 2021 di abbigliamento (ateco 14), rispetto al 2019, rimane al di sotto di un -11,6% in Emilia-Romagna e di un -3,5% in Italia. La provincia di Modena, che nel lungo periodo ha mostrato una performance delle esportazioni di abbigliamento molto inferiore alla media nazionale e regionale, dimostra una relativa tenuta dei livelli pre-pandemia (-0,4%), imputabile, come è stato detto, a cambiamenti territoriali avvenuti nelle piattaforme logistiche utilizzate dalle imprese.

**Tav. 1.5 – Esportazioni del settore moda per comparto (ateco 13-14-15), Italia, Emilia-Romagna e provincia di Modena, 2019-2020-2021**

valori in euro a prezzi correnti

		Provincia di Modena		Emilia-Romagna		Italia	
		val. ass.	var. %	val. ass.	var. %	val. ass.	var. %
Tessile	2019	118.733.323		579.616.063		9.967.685.581	
	2020	103.296.943	-13,0	512.866.511	-11,5	8.066.158.749	-19,1
	2021	117.716.394	14,0	562.228.169	9,6	9.455.151.887	17,2
	2021-2019	-1.016.929	-0,9	-17.387.894	-3,0	-512.533.694	-5,1
Abbigliamento	2019	540.827.091		5.032.233.833		23.692.643.385	
	2020	520.984.461	-3,7	4.178.965.435	-17,0	19.776.861.338	-16,5
	2021	538.787.461	3,4	4.447.257.467	6,4	22.865.776.409	15,6
	2021-2019	-2.039.630	-0,4	-584.976.366	-11,6	-826.866.976	-3,5
Pelli-calzature	2019	87.304.109		2.014.919.986		23.687.136.667	
	2020	85.172.629	-2,4	1.728.200.703	-14,2	18.892.532.855	-20,2
	2021	100.494.178	18,0	1.649.825.582	-4,5	22.496.622.923	19,1
	2021-2019	15.321.549	17,5	-78.375.121	-3,9	3.604.090.068	15,2
Totale	2019	746.864.523		7.626.769.882		57.347.465.633	
	2020	709.454.033	-5,0	6.420.032.649	-15,8	46.735.552.942	-18,5
	2021	756.998.033	6,7	6.659.311.218	3,7	54.817.551.219	17,3
	2021-2019	10.133.510	1,4	-967.458.664	-12,7	-2.529.914.414	-4,4

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

Osservando meglio la tav. 1.5, nel 2021 si nota la brillante performance delle esportazioni di calzature della provincia di Modena, sebbene in questo territorio non vi sia un'industria

<sup>7</sup> In Emilia-Romagna, le esportazioni del settore moda sono le uniche a non aver recuperato nel 2021 i livelli pre-pandemia del 2019, mentre tutti gli altri comparti dell'industria manifatturiera li hanno superati.

calzaturiera. Questa crescita è stata alimentata da un incremento molto rilevante dell'import di calzature rispetto al quale la provincia di Modena rappresenta soltanto un polo logistico di transito.

L'analisi dei primi 20 paesi di esportazione di abbigliamento (ateco 14) dell'Emilia-Romagna mostra come, nel 2021, il mancato recupero dei livelli pre-pandemici riguarda soltanto l'area dei paesi Extra UE 27, mentre l'area UE 27 abbia recuperato il livello 2019 (tav. 1.6).

**Tav. 1.6 – Primi 20 paesi di esportazione di abbigliamento (ateco 14), Emilia-Romagna, 2019-2020-2021** valori in euro a prezzi correnti

	2019	2020	2021	2021/2019	
				var. ass.	var. %
1 Germania	656.607.047	585.218.329	707.684.377	51.077.330	7,8
2 Francia	563.624.991	424.735.615	503.411.760	-60.213.231	-10,7
3 Cina	213.956.890	224.801.554	321.752.851	107.795.961	50,4
4 Spagna	306.399.498	251.640.188	286.196.339	-20.203.159	-6,6
5 Regno Unito	752.001.123	599.543.864	239.468.611	-512.532.512	-68,2
6 Russia	264.698.605	206.530.890	229.244.083	-35.454.522	-13,4
7 Stati Uniti	218.403.037	192.891.553	199.109.905	-19.293.132	-8,8
8 Polonia	135.044.490	131.828.185	183.702.284	48.657.794	36,0
9 Paesi Bassi	144.828.528	128.191.492	161.645.443	16.816.915	11,6
10 Hong Kong	182.221.948	135.708.872	150.507.132	-31.714.816	-17,4
11 Belgio	121.686.790	99.213.034	117.901.193	-3.785.597	-3,1
12 Austria	120.763.816	105.355.916	114.771.982	-5.991.834	-5,0
13 Svizzera	100.538.304	88.084.156	94.785.478	-5.752.826	-5,7
14 Corea del Sud	94.458.250	74.802.286	92.990.666	-1.467.584	-1,6
15 Grecia	84.474.611	71.615.867	89.678.521	5.203.910	6,2
16 Giappone	123.819.547	98.343.005	83.318.611	-40.500.936	-32,7
17 Svezia	62.466.706	49.133.217	68.264.660	5.797.954	9,3
18 Irlanda	42.135.350	39.482.342	56.277.988	14.142.638	33,6
19 Portogallo	58.394.378	47.042.939	56.273.032	-2.121.346	-3,6
20 Romaniaa	53.391.359	45.000.676	49.328.146	-4.063.213	-7,6
Extra Ue 27 post brexit	2.352.184.118	1.906.801.756	1.739.828.698	-612.355.420	-26,0
Ue 27 post brexit	2.680.049.715	2.272.163.679	2.707.428.769	27.379.054	1,0
Mondo	5.032.233.833	4.178.965.435	4.447.257.467	-584.976.366	-11,6

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

Fra i paesi Extra UE 27 che hanno registrato le flessioni più significative in valore assoluto, nel periodo 2019-2021, vi è innanzitutto il Regno Unito, seguito a distanza da Giappone, Russia e Hong Kong. L'area Extra UE 27 ha, quindi, visto diminuire il proprio peso nell'export

regionale, a favore dei paesi UE 27. Nel 2021, i paesi UE 27 sono arrivati a rappresentare il 60,9% dell'export totale di abbigliamento dell'Emilia-Romagna, a fronte del 53,3% nel 2019.

Nel periodo 2019-2021, i paesi verso i quali le esportazioni regionali sono, invece, aumentate maggiormente, superando i livelli pre-pandemia, sono Cina, Germania, Polonia, Paesi Bassi e Irlanda.

Le dinamiche dell'export di abbigliamento registrate in provincia di Modena sono simili a quelle regionali (tav. 1.7).

**Tav. 1.7 – Primi 20 paesi di esportazione di abbigliamento (ateco 14), provincia di Modena, 2019-2020-2021** valori in euro a prezzi correnti

	2019	2020	2021	2021/2019	
				var. ass.	var. %
1 Germania	89.786.519	84.562.124	106.257.437	16.470.918	18,3
2 Francia	54.916.008	39.082.341	50.971.035	-3.944.973	-7,2
3 Spagna	47.421.437	42.533.523	45.066.630	-2.354.807	-5,0
4 Polonia	22.313.130	27.412.487	43.831.334	21.518.204	96,4
5 Stati Uniti	18.535.548	20.243.908	31.465.042	12.929.494	69,8
6 Belgio	30.604.183	23.327.608	24.861.117	-5.743.066	-18,8
7 Regno Unito	59.346.436	97.543.480	24.468.393	-34.878.043	-58,8
8 Irlanda	20.442.711	18.917.391	20.501.179	58.468	0,3
9 Austria	14.420.946	17.144.919	15.398.349	977.403	6,8
10 Russia	17.232.244	14.995.049	15.351.179	-1.881.065	-10,9
11 Svizzera	11.828.071	11.273.340	11.974.589	146.518	1,2
12 Svezia	8.464.750	7.629.497	11.281.276	2.816.526	33,3
13 Corea del Sud	10.682.296	4.325.499	11.214.869	532.573	5,0
14 Paesi Bassi	9.706.508	8.296.595	9.045.318	-661.190	-6,8
15 Giappone	11.912.360	9.281.692	8.111.401	-3.800.959	-31,9
16 Grecia	6.493.893	5.795.339	7.796.186	1.302.293	20,1
17 Portogallo	8.612.431	6.412.533	7.215.764	-1.396.667	-16,2
18 Hong Kong	14.400.023	8.863.498	6.975.806	-7.424.217	-51,6
19 Lettonia	3.652.987	4.444.089	6.824.936	3.171.949	86,8
20 Repubblica ceca	4.535.154	4.455.847	6.750.712	2.215.558	48,9
Extra Ue 27 post brexit	188.713.107	204.147.272	154.325.957	-34.387.150	-18,2
Ue 27 post brexit	352.113.984	316.837.189	384.461.504	32.347.520	9,2
Mondo	540.827.091	520.984.461	538.787.461	-2.039.630	-0,4

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

L'area Extra UE 27 non ha recuperato i livelli di export pre-pandemia, a fronte di un ottimo recupero dei paesi UE 27. L'area UE 27 ha così aumentato il proprio peso sull'export complessivo, raggiungendo il 71,3% nel 2021, rispetto al 65,1% nel 2019.



La provincia di Modena è sempre stata maggiormente orientata ai mercati dell'UE 27 (71,3% dell'export totale) rispetto alla media regionale (60,9%) e sia l'Emilia-Romagna che la provincia di Modena lo sono più della media italiana (43,3%).

A differenza della media regionale e nazionale, inoltre, la provincia di Modena esporta poco in Cina (è il 23° paese per valore dell'export, rispetto al 3° posto in Emilia-Romagna e al 5° in Italia), mentre la Cina, come a livello regionale e nazionale, è il primo paese per valore dell'import di abbigliamento. La provincia di Modena non ha, quindi, beneficiato della crescita delle esportazioni verso la Cina avvenuta negli anni più recenti.

Nel periodo 2019-2021, i paesi Extra UE 27 che hanno visto una maggiore flessione in valore delle esportazioni di abbigliamento della provincia di Modena sono stati, come a livello regionale, il Regno Unito, Hong Kong, Giappone e Russia.

Indipendentemente dall'area di appartenenza, i paesi che, invece, hanno superato i valori di export pre-pandemia della provincia di Modena sono stati Polonia, Germania e Stati Uniti, seguiti da Lettonia, Svezia e Rep. Ceca.

Per avere una visione di sintesi, si può osservare l'evoluzione delle macro aree di import ed export di abbigliamento (ateco 14) relative a Italia, Emilia-Romagna e provincia di Modena nel periodo 2019-2021 (tav. 1.8).

I dati mostrano chiaramente che la provincia di Modena esporta in proporzione maggiore in Europa (nel 2021, l'87,6% del totale) rispetto alla media nazionale (67,2%) ed importa in misura molto più elevata dall'Asia (nel 2021, il 63,8% del totale) sempre rispetto alla media italiana (36,3%). Il maggiore ricorso a importazioni provenienti dall'area asiatica da parte dell'industria dell'abbigliamento della provincia di Modena rappresenta una caratteristica presente anche prima della pandemia, che negli anni 2019-2021 si è ulteriormente accentuata.

**Tav. 1.8 – Macro aree di provenienza delle importazioni e di destinazione delle esportazioni di abbigliamento (ateco 14), Italia, Emilia-Romagna e provincia di Modena, 2019-2020-2021**  
% su valori in euro a prezzi correnti

		Import			Export		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
		%	%	%	%	%	%
Italia	Asia	38,5	39,0	36,3	21,1	21,2	22,5
	Europa	55,9	55,7	58,6	68,2	69,2	67,2
	Altri	5,6	5,3	5,0	10,7	9,5	10,4
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Emilia-Romagna	Asia	46,9	44,0	42,4	16,3	16,2	18,2
	Europa	48,6	51,9	53,7	77,7	77,8	75,8
	Altri	4,4	4,1	3,9	6,0	6,0	6,1
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Provincia di Modena	Asia	60,4	62,1	63,8	10,5	7,5	8,5
	Europa	33,8	33,1	30,6	83,9	86,7	83,7
	Altri	5,8	4,8	5,6	5,6	5,8	7,8
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

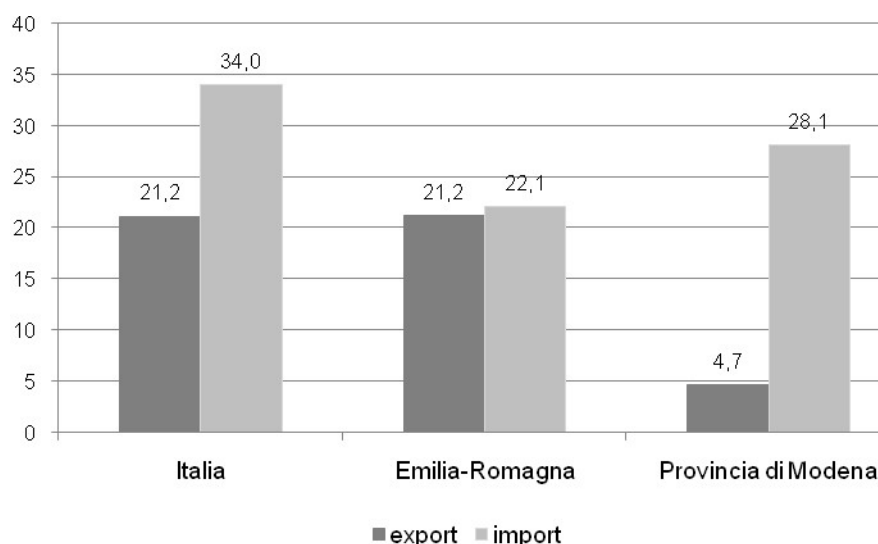
Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati Istat-Coeweb

Nel 1° semestre 2022 (fig. 1.4), la crescita delle esportazioni di abbigliamento della provincia di Modena, se rapportata alla media regionale e nazionale, è stata molto contenuta, a fronte, invece, di un aumento delle importazioni più elevato a Modena rispetto alla media dell'Emilia-Romagna. I dati a livello provinciale potrebbero essere influenzati dalle piattaforme logistiche utilizzate dalle imprese di medie e grandi dimensioni per gli scambi con l'estero, tuttavia, la performance delle esportazioni modenesi di abbigliamento, in questa prima metà del 2022, appare decisamente modesta, soprattutto verso i paesi dell'UE 27 (+5,1% rispetto a +33,2% dell'Emilia-Romagna e +23,9% dell'Italia). In controtendenza rispetto all'Emilia-Romagna e all'Italia, la provincia di Modena ha subito un calo dell'export verso Germania e Polonia e registrato incrementi più contenuti verso Francia e Spagna.

Ciò che accomuna i tre livelli territoriali considerati è il calo dell'export verso la Russia, fra i primi dieci paesi di destinazione dell'export provinciale e regionale, che ha oscillato fra il -23,9% in provincia di Modena, il -37,0% in Emilia-Romagna e il -30,9% in Italia. Così l'export verso l'Ucraina, paese meno importante, che vede una flessione del -44,6% in provincia di Modena, -47,4% in Emilia-Romagna e -44,4% in Italia.

Nei primi sei mesi del 2022, la crescita delle esportazioni di abbigliamento è stata in parte determinata dalla dinamica dei prezzi e dell'inflazione, in quanto, a livello nazionale, a fronte di un +21,2% in valore, le quantità sono cresciute del +7,8%.

**Fig. 1.4 – Variazione delle esportazioni ed importazioni di abbigliamento (ateco 14), Italia, Emilia-Romagna e provincia di Modena, 1° semestre 2022/1° semestre 2021**  
variazioni % su valori in euro a prezzi correnti



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

Nel 2° semestre 2022, gli effetti del conflitto fra Russia e Ucraina, con gli elevati livelli di inflazione alimentati dal caro energia, potranno condizionare fortemente la dinamica delle esportazioni del settore moda e più in generale i livelli di attività di questo settore. L'incertezza del contesto e i segnali di rallentamento economico nei paesi euro prefigurano uno scenario non positivo, in bilico fra stagnazione e recessione, dall'inverno 2022-2023 e per tutto il 2023.

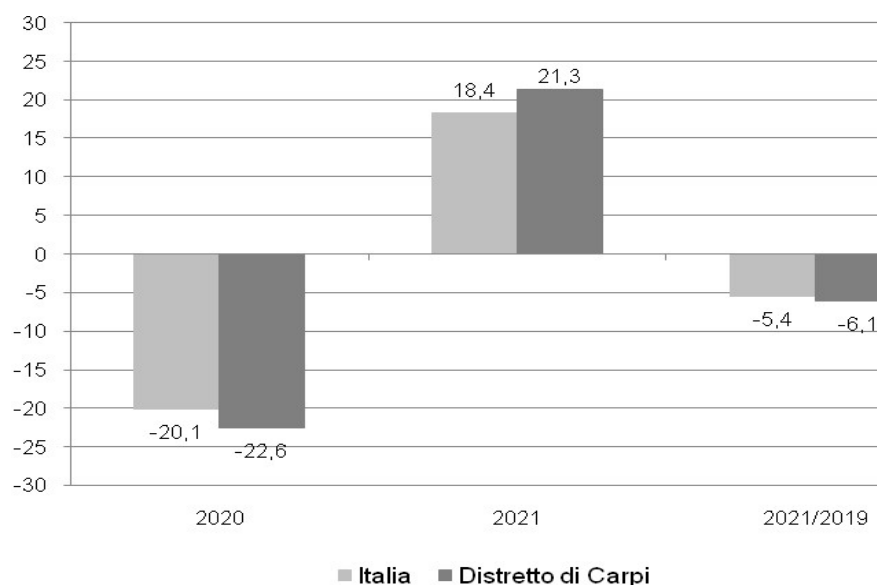
## 2. I cambiamenti avvenuti nel settore tessile abbigliamento del distretto di Carpi: i risultati della tredicesima rilevazione dell'Osservatorio

### 2.1 L'evoluzione del distretto nel periodo 2017-2022

L'impatto della pandemia sull'industria tessile abbigliamento nel distretto di Carpi è stato molto rilevante. Nel 2020, la flessione del fatturato<sup>8</sup> è stata superiore alla media nazionale, mentre il recupero avvenuto nel 2021 è stato più rapido, riportando il divario, rispetto al periodo pre-pandemia, a un livello non troppo distante da quello del settore a livello nazionale (fig. 2.1).

**Fig. 2.1 – Dinamica del fatturato del settore tessile abbigliamento, Italia e distretto di Carpi, 2019-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese



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

<sup>8</sup> Il campione sul quale sono basate le stime dell'Osservatorio è composto da duecentotrenta 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/serigrafie/stamperie, i produttori di tessuti a maglia e i produttori di etichette tessute, rappresentati, nel complesso, da una sessantina di imprese (si vedano le tavole in appendice); oltre alle tradizionali sartorie su misura. L'universo delle imprese è estratto dal Registro Imprese che purtroppo sovrastima le imprese attive, considerando tali anche imprese cessate/fallite/in liquidazione ma non ancora cancellate dal Registro. I risultati dell'Osservatorio si riferiscono alle imprese che realmente hanno operato nell'anno di riferimento dell'indagine.

Il mancato recupero dei livelli pre-pandemia riguarda tutte le categorie di impresa, ma in particolare le imprese di subfornitura e le imprese finali di micro e piccole dimensioni. Le imprese che hanno recuperato maggiormente sono, invece, le imprese finali di dimensioni più elevate (50 addetti e oltre) (tav. 2.1).

**Tav. 2.1 – Dinamica del fatturato del settore tessile abbigliamento per categoria d’impresa e classe di addetti nel distretto di Carpi, 2019-2021**  
valori riferiti all’universo delle imprese

	Imprese finali			Imprese di subfornitura		
	2020 var. %	2021 var. %	2021/2019 var. %	2020 var. %	2021 var. %	2021/2019 var. %
1-9	-27,5	17,2	-15,0	-28,1	21,7	-12,5
10-49	-24,5	11,4	-15,9	-29,6	15,8	-18,5
50 e oltre	-21,9	23,9	-3,2	-56,3	44,4	-36,9
Totale	-22,6	21,3	-6,1	-33,1	23,0	-17,7

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

I valori medi nascondono, tuttavia, una elevata varietà di tendenze. In questi anni difficili, vi sono imprese che hanno accresciuto notevolmente il fatturato, sia fra le imprese finali sia fra le imprese di subfornitura, mentre la maggior parte ha subito un drastico ridimensionamento. Ad esempio, la flessione particolarmente negativa del fatturato delle imprese di subfornitura più strutturate (50 addetti e oltre) è legata a specifiche crisi aziendali.

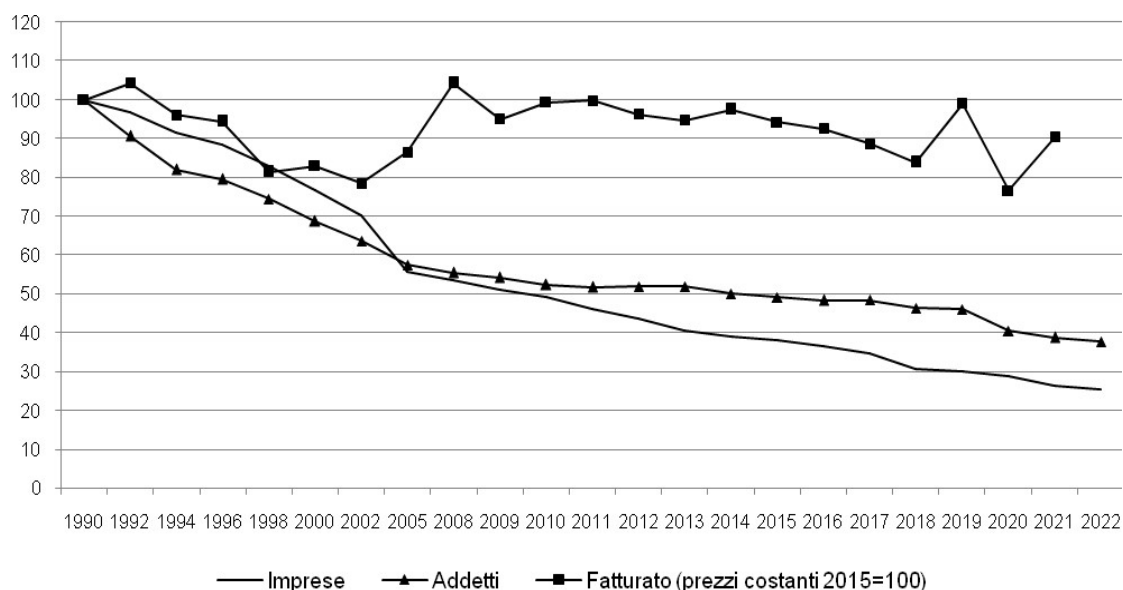
Se osserviamo i dati di lungo periodo, 1990-2021, la caduta del fatturato nel 2020 non ha precedenti in termini di intensità e riporta il valore a prezzi costanti ai livelli 2002 (fig. 2.2).

L’analisi di lungo periodo mostra, inoltre, come l’industria tessile abbigliamento del distretto<sup>9</sup> abbia costantemente perso imprese e occupati e la pandemia abbia contribuito, di fatto, ad accelerare questo processo di tipo strutturale.

Nel 2022, le previsioni indicano una ulteriore diminuzione di imprese e addetti, mentre in termini di fatturato, a causa dell’incertezza determinata dalla guerra in Ucraina da parte della Russia e del rincaro di materie prime ed energia, la maggior parte delle imprese non è stata in grado di fare previsioni quantitative.

<sup>9</sup> 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 2019, concentrava il 62,2% degli addetti del settore della provincia di Modena.

**Fig. 2.2 – Dinamica del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, 1990-2022**  
valori riferiti all'universo delle imprese (numeri indici 1990=100)



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

Nel periodo 2017-2021, che intercorre tra il precedente aggiornamento dell'Osservatorio e quello attuale, le imprese che hanno operato sono passate da 783 a 596 (-23,9%), con una selezione molto forte sia fra le imprese finali (-22%) sia fra le imprese di subfornitura (-24,7%) (tav. 2.3).

In termini di occupati, le perdite sono state altrettanto significative, con gli addetti totali localizzati in Italia delle imprese del distretto scesi da 6.783 a 5.425 (-20%), e flessioni maggiormente negative per le imprese di subfornitura (-24,3%) rispetto alle imprese finali (-18%).

La maggiore selezione avvenuta fra le imprese di subfornitura ha determinato una progressiva diminuzione del loro peso sull'occupazione complessiva del settore (dal 32,5% al 30,8% del totale), pur rappresentando ancora il 69,2% delle imprese totali (tav. 2.4).

Considerando gli addetti presenti nelle sole unità locali del distretto, nel periodo 2017-2021, la flessione degli occupati risulta ancora più intensa (-22,8% rispetto a -20%). Gli occupati delle imprese del distretto localizzati in unità locali fuori distretto<sup>10</sup> hanno subito, infatti, una riduzione inferiore (-9,2%) (tav. 2.5).

<sup>10</sup> Gli occupati delle imprese del distretto localizzati in Italia fuori distretto lavorano prevalentemente nelle reti di negozi monomarca di proprietà delle imprese finali di maggiori dimensioni.



**Tav. 2.2 - Il settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, 1990-2022<sup>11</sup>**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	1990	2000	2002	2005	2008	2010	2013	2017	2021	2022 previsio ne
Fatturato° (milioni di euro)										
- prezzi correnti	1.042	1.027	1.023	1.170	1.455	1.405	1.402	1.336	1.285	
- prezzi costanti (anno 2015)	1.485	1.233	1.165	1.284	1.548	1.476	1.408	1.318	1.230	
Quota export (%)	22,4	37,5	36,8	30,6	30,3	32,3	33,8	37,0	34,0	
Fatturato consolidato <sup>oo</sup>										
- prezzi correnti	1.065	1.060	1.064	1.214	1.502	1.449	1.450	1.400	1.347	
- prezzi costanti (anno 2015)	1.518	1.272	1.212	1.333	1.598	1.522	1.456	1.381	1.289	
Imprese attive	2.258	1.735	1.583	1.256	1.211	1.110	919	783	596	-3,4
Addetti imprese in Italia <sup>ooo</sup>										
- in u.l. del distretto	13.509	9.340	8.642	7.591	7.421	6.961	6.470	5.412	4.171	-2,0
- in u.l. fuori distretto	496	287	271	471	342	368	804	1.371	1.254	
Addetti imprese estere <sup>oooo</sup>										
- produttive	n.d.	n.d.	n.d.	2.750	2.695	2.711	2.475	1.160	n.d. <sup>12</sup>	
- commerciali	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	120	138	465	793	684 <sup>13</sup>	

° fatturato delle imprese finali o conto proprio.

<sup>oo</sup> fatturato delle imprese finali o conto proprio a cui è stato aggiunto il fatturato delle imprese di subfornitura o conto terzi realizzato con clienti esterni al distretto.

<sup>ooo</sup> addetti delle imprese del distretto nelle varie unità locali presenti nel territorio nazionale (nel fuori distretto prevalgono le reti commerciali)

<sup>oooo</sup> addetti in imprese estere di proprietà di imprese del distretto

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

Una caratteristica peculiare del distretto, determinata dalla prevalenza di micro e piccole imprese, riguarda l'importanza del lavoro autonomo. Il 36% delle imprese non ha lavoratori dipendenti, ma esclusivamente lavoratori autonomi. Il lavoro autonomo rappresenta complessivamente il 17,7% degli occupati del distretto (tav. 2.8).

Nelle imprese di subfornitura, data la maggiore presenza di imprese di micro dimensione, il lavoro autonomo raggiunge un'incidenza ancora più elevata: il 43,5% delle imprese è senza dipendenti e il 38,7% degli occupati è formato da lavoratori autonomi.

<sup>11</sup> Nelle tavole contenute in questo capitolo i totali riga e colonna possono divergere dalla somma dei parziali per arrotondamenti.

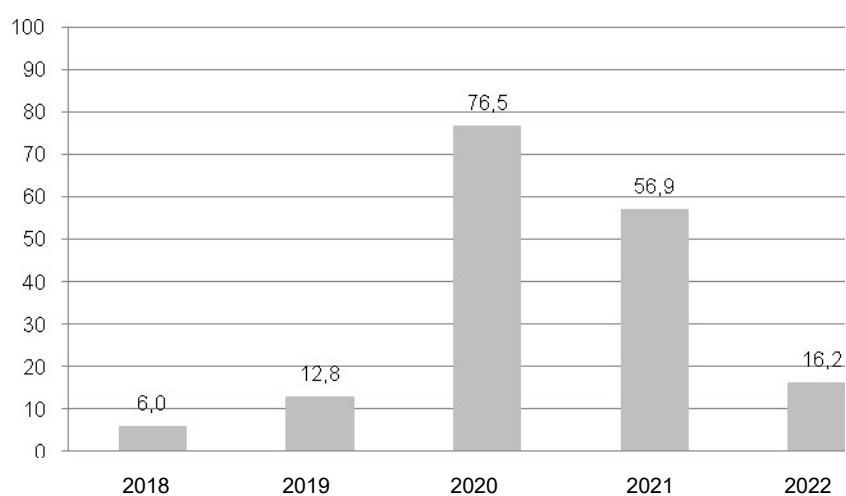
<sup>12</sup> Gli addetti esteri in imprese di produzione sono ulteriormente diminuiti a causa della dismissione di un'impresa estera che è rimasta fornitrice dell'impresa del distretto ex proprietaria. Le mancate risposte di altre imprese non hanno consentito di pubblicare un dato attendibile.

<sup>13</sup> Gli addetti esteri in imprese commerciali sono diminuiti per la razionalizzazione delle reti commerciali e delle reti di negozi monomarca presenti all'estero.

Nel periodo 2017-2021, la chiusura di numerose imprese di micro e piccola dimensione ha determinato una maggiore flessione del lavoro autonomo (-24,8%), rispetto a quello dipendente (-18,4%).

Il ricorso agli ammortizzatori sociali ha certamente contribuito a salvaguardare l'occupazione dipendente. Nel 2020 e 2021, le percentuali di imprese con dipendenti che hanno utilizzato gli strumenti della cassa integrazione sono veramente molto elevate (fig. 2.3).

**Fig. 2.3 – Quota (%) di imprese tessili abbigliamento con dipendenti che hanno utilizzato ammortizzatori sociali nel distretto di Carpi, 2018-2022**  
valori riferiti all'universo delle imprese



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

Un aspetto importante da ricordare riguarda l'impatto dei processi di ridimensionamento finora descritti sulla struttura dimensionale delle imprese. Nel periodo 2017-2021, come è stato detto, le imprese e gli occupati sono diminuiti maggiormente nelle imprese di micro e piccola dimensione. In termini strutturali, tuttavia, l'industria tessile abbigliamento del distretto continua ad essere composta da numerosissime micro imprese: l'86% appartiene alla classe 1-9 addetti e le imprese con 50 e più addetti rappresentano soltanto l'1,8% del totale. Ciò che si è registrato è una maggiore concentrazione di occupati in queste ultime, pari al 47,8% degli addetti totali (tab. 2.6 e 2.7).

Il prevalere di imprese di micro e piccola dimensione deriva anche dal processo di divisione del lavoro fra imprese che caratterizza strutturalmente il distretto. Le imprese finali,

generalmente, hanno al proprio interno le sole funzioni terziarie di progettazione e commercializzazione, delegando alle imprese di subfornitura le varie fasi del ciclo produttivo. Le imprese di subfornitura, a loro volta, sono spesso specializzate in una sola fase di lavorazione.

**Tav. 2.3 - Imprese tessili abbigliamento per categoria di impresa, 1990-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2017		2021		2022
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	var. %
Imprese finali	589	26,1	353	20,3	314	27,1	260	23,4	270	29,4	236	30,1	184	30,8	-0,5
Imprese di subfornitura	1.669	73,9	1.383	79,7	896	72,9	849	76,6	649	70,6	547	69,9	412	69,2	-4,9
Totale	2.258	100,0	1.735	100,0	1.210	100,0	1.109	100,0	919	100,0	783	100,0	596	100,0	-3,4

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

**Tav. 2.4 – Addetti in Italia delle imprese tessili abbigliamento per categoria di impresa, 1990-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2017		2021		2022
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	var. %
Imprese finali	7.603	54,3	4.413	45,8	4.029	51,9	4.059	55,4	4.556	62,6	4.579	67,5	3.756	69,2	-0,2
Imprese di subfornitura	6.403	45,7	5.214	54,2	3.734	48,1	3.270	44,6	2.718	36,4	2.204	32,5	1.669	30,8	-4,4
Totale	14.005	100,0	9.627	100,0	7.763	100,0	7.329	100,0	7.274	100,0	6.783	100,0	5.425	100,0	-1,5

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

**Tav. 2.5 - Addetti nelle unità locali del Distretto\* delle imprese tessili abbigliamento per categoria di impresa, 1990-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2017		2021		2022
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	var. %
Imprese finali	7.106	52,6	4.126	44,2	3.725	49,9	3.726	53,2	3.754	58,0	3.208	59,3	2.502	60,0	-0,4
Imprese di subfornitura	6.403	45,7	5.214	55,8	3.734	50,1	3.270	46,8	2.718	42,0	2.204	40,7	1.669	40,0	-4,4
Totale	13.509	100,0	9.340	100,0	7.459	100,0	6.996	100,0	6.470	100,0	5.412	100,0	4.171	100,0	-2,0

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

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

**Tav. 2.6 – Imprese tessili abbigliamento del distretto di Carpi per classe di addetti, 1990-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2017		2021		2022
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	var. %
1-9	1.931	85,5	1.502	86,6	1.013	83,7	934	84,3	761	82,8	660	84,3	513	86,0	-3,9
10-49	309	13,7	222	12,8	186	15,4	164	14,7	144	15,6	110	14,0	72	12,1	0,0
50 e oltre	18	0,8	11	0,6	11	0,9	11	1,0	14	1,5	13	1,7	11	1,8	0,0
Totale	2.258	100,0	1.735	100,0	1.210	100,0	1.109	100,0	919	100,0	783	100,0	596	100,0	-3,4

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

**Tav. 2.7 – Addetti in Italia delle imprese tessili abbigliamento del distretto di Carpi per classe di addetti, 1990-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2017		2021		2022
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	var. %
1-9	6.230	44,5	4.670	48,5	3.141	40,5	2.846	38,8	2.496	34,3	2.112	31,1	1.684	31,0	-5,9
10-49	5.473	39,1	3.990	41,4	3.210	41,3	2.750	37,5	2.325	32,0	1.718	25,3	1.148	21,2	-2,4
50 e oltre	2.302	16,4	967	10,1	1.412	18,2	1.733	23,6	2.453	33,7	2.953	43,5	2.593	47,8	1,6
Totale	14.005	100,0	9.627	100,0	7.763	100,0	7.329	100,0	7.274	100,0	6.783	100,0	5.425	100,0	-1,5

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

**Tav. 2.8 – Addetti in Italia delle imprese tessili abbigliamento del distretto di Carpi per categoria di lavoratori, 1990-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	1990		2000		2008		2010		2013		2017		2021		2022
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	var. %
Autonomi	4.429	31,6	3.154	32,8	2.003	25,8	1.860	25,4	1.609	22,1	1.276	18,8	960	17,7	-3,6
Dipendenti	9.577	68,3	6.473	67,2	5.760	74,2	5.469	74,6	5.665	77,9	5.507	81,2	4.465	82,3	-1,1
Totale	14.005	100,0	9.627	100,0	7.763	100,0	7.329	100,0	7.274	100,0	6.783	100,0	5.425	100,0	-1,5

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

## 2.2 I cambiamenti avvenuti nelle imprese finali

### 2.2.1 Dimensione delle imprese

Nel periodo 2017-2021, le imprese finali<sup>14</sup> del distretto hanno subito un processo di selezione molto rilevante (-22% di imprese) che si inserisce all'interno di una tendenza strutturale in atto dagli anni novanta (tavv. 2.9, 2.10, 2.11).

Negli anni più recenti, caratterizzati dalla pandemia di Covid-19, le imprese finali maggiormente penalizzate, in termini di chiusura di imprese, perdita di fatturato e di occupazione, sono state quelle di micro dimensione (1-9 addetti). La fragilità strutturale di queste imprese, determinata dalla scarsa visibilità dei loro marchi sul mercato, dalla bassa propensione esportatrice e dal limitato ricorso all'e-commerce, ha contribuito a rendere più gravi gli effetti del calo della domanda avvenuto durante la pandemia. Malgrado questa forte selezione, esse rappresentano ancora il 70,1% delle imprese finali del distretto, pur sviluppando una quota di fatturato e di addetti inferiore al passato, pari, rispettivamente, al 7,6% del fatturato totale e al 13,7% degli addetti presenti nelle imprese finali.

Le imprese finali di piccole dimensioni (10-49 addetti), pur avendo anch'esse subito un ridimensionamento, hanno resistito meglio in questi difficili anni, assestandosi sul 25% delle imprese finali, il 20% di addetti e il 15,5% di fatturato totale. All'interno di questa classe dimensionale vi sono imprese che operano stabilmente sui mercati esteri e che hanno marchi conosciuti in specifiche nicchie di mercato.

Le imprese finali di maggiori dimensioni (50 addetti e oltre), che nel distretto sono formate prevalentemente da imprese medie<sup>15</sup>, rappresentano un nucleo relativamente stabile, che pur avendo subito una flessione in termini di imprese e addetti<sup>16</sup>, ha avuto la capacità di crescere in termini di fatturato. Le imprese finali di questa classe dimensionale rappresentano soltanto il

---

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> Le imprese finali di maggiori dimensioni presenti nel distretto appartengono prevalentemente alla categoria delle medie imprese: 50-249 addetti e fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro. Le imprese finali che, invece, superano la soglia dei 249 addetti e dei 50 milioni di fatturato sono soltanto tre: Champion Europe, Liu.Jo e Twinset.

<sup>16</sup> Nel periodo 2017-2021, le imprese finali di maggiori dimensioni (50 addetti e oltre) diminuiscono da 11 a 9 a causa di una cessazione di attività e di un'impresa scesa nella classe di addetti inferiore (10-49 addetti).



4,9% delle imprese, ma concentrano il 65,7% degli occupati delle imprese finali e sviluppano il 76,9% del fatturato totale.

In termini dimensionali, permangono, inoltre, le differenze che hanno sempre caratterizzato i comparti nei quali si articola il settore a livello locale, la maglieria e la confezione (tav. 2.12). Le imprese finali di maglieria vedono una presenza più rilevante di micro imprese e l'assenza di imprese di dimensioni medio-grandi che appartengono, invece, al comparto della confezione.

Nel complesso, l'incremento del peso delle imprese finali di maggiori dimensioni ha determinato l'avanzamento del processo di concentrazione in atto dagli inizi degli anni duemila. Nel 2021, le prime 15 imprese finali del distretto<sup>17</sup> hanno sviluppato l'82,5% del fatturato totale e occupato il 70,4% degli addetti delle imprese finali del distretto (tav. 2.13).

A fronte di questa tendenza, nel distretto il ruolo delle imprese finali di micro dimensione continua ad essere rilevante. Esse hanno subito pesantemente gli effetti della pandemia e mostrato maggiori difficoltà di recupero nel periodo post-pandemico rispetto alle imprese finali più strutturate. Questo tipo di imprese finali continua ad avere necessità di politiche di valorizzazione e sostegno, contribuendo significativamente alla varietà di gamma che caratterizza il distretto e alla produzione made in Italy.

E' importante ricordare che all'interno di ogni classe dimensionale, vi è una elevata varietà di imprese finali e le tendenze non sono sempre omogenee. Le imprese finali che, ad esempio, hanno avuto un rapido recupero, per cui il fatturato 2021 ha superato quello pre-pandemia del 2019, rappresentano il 15,4% nella classe 1-9 addetti, il 35,5% nella classe 10-49 addetti e il 33,3% nella classe 50 addetti e oltre, per un totale pari al 25,9% delle imprese finali del distretto. Solo un quarto delle imprese finali ha, quindi, recuperato nel 2021 i livelli pre-pandemia.

L'attuale contesto di mercato, fortemente condizionato dalla guerra in Ucraina da parte della Russia e dagli elevati costi di materie prime ed energia, è caratterizzato da un clima di grande incertezza. La maggior parte delle imprese finali non è stata in grado di formulare previsioni relative al fatturato 2022 e soltanto un terzo ha ipotizzato una possibile crescita del fatturato. Il

---

<sup>17</sup> Le prime 15 imprese finali del distretto per valore del fatturato 2021 sono: Champion Europe, Liu.Jo, Twinset, Owenscorp Italia, Gaudi Trade, Antress Industry, Depeche, Lormar, Luca Maglierie, Collezioni, Blufin, Angelica Fashion, Giblor's, Manfra Italia, Daniela Dallavalle. Di queste imprese, quattro sono controllate da gruppi esterni al distretto: Champion Europe (HBI Italy Acquisition – gruppo Hanesbrands USA), Twinset (fondo Carlyle USA), Owenscorp Italia (Hus sas - Francia – stilista Richard Owens) e Manfra Italia (Carlotta srl – Italia – marchio Ermanno Scervino).

recupero dei livelli pre-pandemia si è, così, ulteriormente allontanato per la maggior parte delle imprese finali del distretto.

**Tav. 2.9 - Imprese finali per classe di addetti, 2008-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese										
	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
1-9	193	61,3	142	54,4	170	63,1	170	72,0	129	70,1
10-49	112	35,6	109	41,7	87	32,4	55	23,3	46	25,0
50 e oltre	10	3,1	10	3,8	12	4,4	11	4,7	9	4,9
<b>Totale</b>	<b>315</b>	<b>100,0</b>	<b>261</b>	<b>100,0</b>	<b>270</b>	<b>100,0</b>	<b>236</b>	<b>100,0</b>	<b>184</b>	<b>100,0</b>

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

**Tav. 2.10 - Addetti in Italia delle imprese finali per classe di addetti, 2008-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese										
	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
1-9	760	18,9	635	15,6	791	17,4	808	17,7	516	13,7
10-49	2.002	49,7	1.800	44,4	1.419	31,1	965	21,1	771	20,5
50 e oltre	1.267	31,4	1.624	40,0	2.346	51,5	2.805	61,2	2.469	65,7
<b>Totale</b>	<b>4.029</b>	<b>100,0</b>	<b>4.059</b>	<b>100,0</b>	<b>4.556</b>	<b>100,0</b>	<b>4.579</b>	<b>100,0</b>	<b>3.756</b>	<b>100,0</b>

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

**Tav. 2.11 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per classe di addetti, 2008-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese										
	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
1-9	114	7,8	104	7,4	142	10,2	131	9,8	97	7,6
10-49	750	51,6	607	43,2	369	26,3	247	18,5	199	15,5
50 e oltre	591	40,6	694	49,4	891	63,5	958	71,7	989	76,9
<b>Totale</b>	<b>1.455</b>	<b>100,0</b>	<b>1.405</b>	<b>100,0</b>	<b>1.402</b>	<b>100,0</b>	<b>1.336</b>	<b>100,0</b>	<b>1.285</b>	<b>100,0</b>

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

**Tav. 2.12 – Imprese finali per classe di addetti e comparto prevalente, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione		Totale	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
1-9	78	75,9	51	62,9	129	70,1
10-49	25	24,1	21	26,1	46	25,0
50 e oltre	-	-	9	11,0	9	4,9
<b>Totale</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>	<b>184</b>	<b>100,0</b>

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

**Tav. 2.13 - Concentrazione della produzione e degli addetti nelle imprese finali, 1990-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	1990	2000	2008	2010	2013	2017	2021
	%	%	%	%	%	%	%
<b>Fatturato</b>							
Prime 5 imprese	17,2	14,1	34,3	38,9	48,6	60,6	70,0
Prime 10 imprese	25,1	21,0	46,4	51,7	63,1	70,6	78,3
Prime 15 imprese	30,0	27,1	53,6	58,0	68,8	74,8	82,5
<b>Addetti in Italia</b>							
Prime 5 imprese	15,9	10,2	24,0	30,6	35,9	48,5	56,8
Prime 10 imprese	21,5	19,3	31,2	37,8	48,4	59,6	64,5
Prime 15 imprese	27,3	27,1	37,3	44,1	53,2	63,9	70,4

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

## 2.2.2 Prodotti e posizionamento di mercato

### *Prodotti realizzati*

Nel periodo 2017-2021, le imprese finali che hanno subito la selezione maggiore sono quelle che producono prevalentemente *maglieria* (-37% di imprese), anche se pluricomparto e, quindi, in grado di offrire una gamma di prodotti completa (tav. 2.14).

Come è stato detto nel paragrafo precedente, le imprese finali che hanno cessato l'attività sono soprattutto di micro dimensioni e nel comparto *maglieria* queste sono sempre state molto numerose. Le imprese finali di maggiori dimensioni producono, invece, come è stato detto, prevalentemente *confezione*.

Osservando il fatturato per tipo di prodotto (tav. 2.15), si nota chiaramente che la flessione più rilevante ha riguardato la *maglieria esterna* (-30,5% negli anni 2016-2021), a fronte di dinamiche relativamente positive riferite alla *confezione su tessuto* e all'*intimo*, determinate, entrambe, dalla crescita di alcune imprese di medie e grandi dimensioni.

Il peso delle vendite di *maglieria* ha subito, come conseguenza, una flessione, attestandosi, nel 2021, sul 21,8% del fatturato del distretto, mentre la *confezione* ha aumentato la propria incidenza, raggiungendo il 59% del fatturato totale.

La vendita di *accessori* (calzature, borse, cinture, ecc.), presente soprattutto nella gamma delle imprese di maggiori dimensioni, è sempre stata in crescita, ma nel periodo considerato ha registrato una leggera flessione, attestandosi sul 14,3% del fatturato totale. Le produzioni di accessori non sono mai state realizzate nel distretto in quanto non fanno parte della specializzazione produttiva locale.

In relazione alla pandemia di Covid-19, alcune imprese finali si sono dedicate alla produzione di dispositivi medici (DM) e di dispositivi di protezione individuale (DPI)<sup>18</sup>. La produzione venduta, pari allo 0,4% del fatturato del distretto, si è concentrata negli anni 2020 e 2021, e in prospettiva sarà probabilmente inferiore in quanto un numero molto limitato di imprese finali ritiene di continuare queste produzioni nei prossimi anni.

Il distretto si è sempre caratterizzato per la produzione prevalente di abbigliamento femminile, che nel 2021 si è attestata sul 71,9% del fatturato totale (tav. 2.16), seguita da abbigliamento uomo (16,7%), bambino (7,7%) e unisex (3,7%). Negli ultimi anni, le produzioni

---

<sup>18</sup> Si tratta di una ventina di imprese che in parte sono state assistite dal Tecnopolo di Mirandola nella sperimentazione e certificazione dei dispositivi.

che hanno registrato incrementi sono quelle per uomo e bambino proposte dalle imprese finali di maggiori dimensioni.

**Tav. 2.14 - Imprese finali per comparto prevalente, 2008-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val.		val.		val.		val.		val.	
	ass.	%	ass.	%	ass.	%	ass.	%	ass.	%
Maglieria	233	74,0	171	65,6	169	62,6	161	68,2	102	55,6
Confezione	82	26,0	90	34,5	101	37,4	75	31,8	82	44,4
Totale	315	100,0	261	100,0	270	100,0	236	100,0	184	100,0

Fonte: R&I srl - 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, 2008-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2021	
	val.		val.		val.		val.		val.	
	ass.	%	ass.	%	ass.	%	ass.	%	ass.	%
Maglieria esterna	599	41,2	488	34,7	459	32,8	403	29,2	280	21,8
Confezione su tessuto	773	53,1	752	53,5	721	51,4	730	52,9	758	59,0
Intimo e mare	66	4,5	74	5,1	75	5,3	48	3,5	58	4,5
Accessori e altri prodotti <sup>o</sup>	17	1,2	91	6,5	147	10,5	198	14,4	189	14,7
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0	1.285	100,0

di cui:

dispositivi medici DM e

dispositivi di protezione

individuale DPI<sup>oo</sup>

-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	0,4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----

<sup>o</sup>fra gli accessori sono comprese calzature, borse, cinture, ecc.

<sup>oo</sup>nel 2020, il fatturato era simile a quello 2021, pari a circa 5 milioni di euro correnti

Fonte: R&I srl - 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, 2008-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2021	
	val.		val.		val.		val.		val.	
	ass.	%	ass.	%	ass.	%	ass.	%	ass.	%
Donna	1.095	75,3	1.112	79,2	1.147	81,9	1.113	80,7	924	71,9
Uomo	203	14,0	169	12,0	144	10,3	172	12,5	215	16,7
Bambino	131	9,0	97	6,9	92	6,5	79	5,8	99	7,7
Unisex e altro	26	1,7	26	1,9	19	1,3	15	1,0	48	3,7
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.379	100,0	1.285	100,0

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

### *Posizionamento di mercato*

Le imprese finali del distretto hanno un posizionamento di mercato piuttosto differenziato, con linee di prodotto che si collocano sulle fasce media, medio-alta e alta. Imprese posizionate sulla fascia bassa sono completamente assenti e quelle sulla fascia medio-bassa sono un numero molto limitato (tav. 2.17).

Una quota significativa di imprese finali (33% delle imprese) ha differenziato le linee di prodotto su più fasce di mercato e le fasce sulle quali opera un elevato numero di imprese sono quelle media e medio-alta, quest'ultima detta anche fascia premium.

Al crescere della dimensione aziendale, le imprese posizionate sulle fasce di mercato più elevate tendono ad essere più numerose, sebbene sulla fascia alta e medio-alta vi siano anche imprese di micro dimensione e, per contro, imprese medio-grandi siano posizionate sulla fascia media.

Considerando il comparto prevalente di appartenenza delle imprese finali, maglieria o confezione, si nota una differenziazione di gamma abbastanza simile, sebbene nella maglieria vi sia una quota di imprese sulla fascia medio-bassa più elevata (tav. 2.18). Nel comparto maglieria, infatti, la percentuale di imprese con più linee di prodotto, posizionate su diverse fasce di mercato, è superiore alla media (45% delle imprese). In questo comparto vi è una maggiore differenziazione della gamma per fascia di qualità, rispetto al comparto confezione.

I cambiamenti avvenuti negli ultimi anni rivelano una flessione delle produzioni in tutte le fasce di qualità, anche le più elevate (fascia alta e medio-alta), determinata sia dagli effetti della pandemia di Covid-19 sia da crisi aziendali legate a problemi strutturali preesistenti. Per avere una misura approssimativa di questi cambiamenti, possiamo osservare l'evoluzione del fatturato delle imprese finali attribuito alla fascia di mercato prevalente (tav. 2.19).

Nel 2021, i dati confermano l'importanza del valore della fascia medio-alta (50,2% del fatturato totale), la cosiddetta fascia premium, seguita dalla fascia media (39,1% del fatturato) e da quella alta (10,1% del fatturato).

Rispetto alla rilevazione precedente, l'incremento della fascia media è attribuibile a una sola impresa di grandi dimensioni.

Dopo questi anni difficili, non sta emergendo una tendenza "chiara" verso il riposizionamento di mercato delle imprese finali del distretto. Come era stato detto nel precedente rapporto<sup>19</sup>, "la crescita ... 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

---

<sup>19</sup> R&I s.r.l., *Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi*, 12° rapporto, 2018.



questo segmento ...”. “le difficoltà e i problemi ... hanno coinvolto anche imprese posizionate sulle fasce alte e medio-alte del mercato, determinando una varietà di performance ...”.

Queste considerazioni hanno ancora una loro validità<sup>20</sup> e confermano, a distanza di alcuni anni, il consolidamento del posizionamento di mercato raggiunto dalle imprese finali del distretto.

Se il posizionamento su fasce di mercato medio-elevate rappresenta una strategia “obbligata”, essa, tuttavia, non è sufficiente, in quanto molti altri fattori contribuiscono a determinare le prospettive delle imprese finali, quali la ricerca stilistica, la visibilità del marchio, i canali distributivi, la sostenibilità, la digitalizzazione, ecc..

**Tav. 2.17 – Distribuzione (%) delle imprese finali per fascia di mercato e classe di addetti, 2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9	10-49	50 e oltre	Totale
multirisposta	%	%	%	%
Alta	7,2	4,4	22,2	7,2
Medio-alta	39,6	55,4	56,6	44,3
Media	75,4	64,0	66,7	72,1
Medio-bassa	15,8	5,3	-	12,4
Bassa	-	-	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

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

**Tav. 2.18 – Distribuzione (%) delle imprese finali per fascia di mercato e comparto prevalente, 2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria	Confezione	Totale
multirisposta	%	%	%
Alta	6,9	7,7	7,2
Medio-alta	53,7	32,6	44,3
Media	74,3	69,4	72,1
Medio-bassa	16,2	7,6	12,4
Bassa	-	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0

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

<sup>20</sup> Le imprese finali che, ad esempio, hanno recuperato nel 2021 il fatturato pre-pandemia del 2019, sono posizionate su fasce di mercato diverse, sia sulla fascia alta che sulle fasce medio-alta, media e medio-bassa. Il posizionamento sulle fasce di mercato più elevate non ha rappresentato, nel caso del distretto, una garanzia di rapido recupero nel periodo post-pandemia.

**Tav. 2.19 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per fascia di mercato prevalente, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Alta	214	14,7	186	13,2	166	11,9	172	12,5	130	10,1
Medio-alta	670	46,0	712	50,7	850	60,6	804	58,3	645	50,2
Media	554	38,1	495	35,2	386	27,5	394	28,6	503	39,1
Medio-bassa	14	1,0	12	0,9	-	-	9	0,6	7	0,5
Bassa	3	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>1.455</b>	<b>100,0</b>	<b>1.405</b>	<b>100,0</b>	<b>1.402</b>	<b>100,0</b>	<b>1.379</b>	<b>100,0</b>	<b>1.285</b>	<b>100,0</b>

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

## *Marchi*

Le imprese finali del distretto vendono i prodotti prevalentemente con *marchio proprio*, per un valore, nel 2021, pari all'85,3% del fatturato totale. Le vendite con *marchi dei clienti* sono minoritarie (11,1%), così come quelle con *marchi su licenza* (2,9%) (tav. 2.20).

Negli anni Duemila, nel distretto si sono consolidate 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. Malgrado la selezione avvenuta anche al loro interno, l'incidenza dei *marchi e griffe del distretto a elevata visibilità*<sup>21</sup> rimane significativa e pari, nel 2021, al 45,8% del fatturato del distretto.

Le vendite che hanno fatto registrare la crescita più importante riguardano, tuttavia, le produzioni per *marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità*<sup>22</sup>, e ciò è avvenuto anche grazie al consolidamento di imprese localizzate nel distretto di proprietà o controllate da marchi e griffe esterne<sup>23</sup>. La produzione per conto di marchi e griffe esterne al distretto a elevata visibilità ha raggiunto, nel 2021, il 34,8% del fatturato, e rappresenta una conferma della presenza nel distretto di competenze distintive in grado di attrarre operatori del settore in cerca di partner produttivi qualificati.

Considerando l'insieme delle produzioni per marchi e griffe a elevata visibilità, del distretto e fuori distretto, questa raggiunge, nel 2021, circa l'80% del fatturato totale, coinvolgendo il 36% delle imprese finali, fra le quali imprese finali di piccole e micro dimensioni che lavorano per questi marchi non propri.

Se si escludono i marchi e griffe a elevata visibilità, gli altri prodotti, non supportati da marchi a elevata visibilità, vedono come protagoniste la maggioranza delle imprese finali del distretto, circa il 64% del totale, che, in relazione alle micro dimensioni delle imprese, hanno sviluppato, nel 2021, solo il 20% del fatturato totale delle imprese finali. Queste produzioni hanno registrato una flessione significativa, confermando l'importanza, in questo settore, dell'immagine e della comunicazione rivolta al consumatore finale.

---

<sup>21</sup> Le imprese con marchi e griffe del distretto considerati a elevata visibilità sono: Liu.Jo, Twinset, Gaudi, Antress (Manila Grace), Blufin (Blumarine), Wanda Mode (Clips), Depeche (Anije By).

<sup>22</sup> Le griffe e i marchi esterni al distretto a elevata visibilità per cui lavorano alcune imprese finali sono: Rick Owens, Scervino, Armani, Valentino, Cucinelli, Pinko, Essentiel, ecc., oltre a catene come Zara, Mango, ecc..

<sup>23</sup> A titolo di esempio, si possono citare i casi di Champion Europe, Owerscorp Italia-Rick Owens e Manfra Italia-Scervino.

Su questo aspetto emerge con evidenza il tema della dimensione d'impresa. In termini di visibilità del marchio, le differenze fra imprese finali di micro, piccole e medio-grandi dimensioni sono molto rilevanti (tav. 2.21). Le micro e piccole imprese finali vendono in proporzione molto elevata con il marchio del cliente. Se hanno un proprio marchio, questo è generalmente un marchio a bassa visibilità. Come è stato detto nei precedenti rapporti, le imprese finali di micro e piccole dimensioni hanno limitate risorse da investire nella promozione del marchio e spesso vendono attraverso intermediari commerciali che impongono il loro. In relazione a queste difficoltà, il 32% delle imprese finali del distretto (il 27,8% della classe 1-9 addetti e il 45,3% della classe 10-49 addetti) ha affiancato alle proprie di linee di prodotto produzioni per altre imprese, rappresentate da marchi e griffe del distretto o fuori distretto a elevata visibilità. Questa strategia, che consiste nel produrre di fatto per "conto terzi", ha dato la possibilità di migliorare la redditività attraverso la realizzazione di produzioni a maggiore valore aggiunto.

Il confronto fra le imprese finali del comparto maglieria e del comparto confezione conferma le differenze strutturali appena descritte (tav. 2.22). Le imprese di *maglieria*, molto più piccole di quelle di confezione, vendono in proporzione elevata e crescente con marchio del cliente e in misura ancora limitata lavorano per marchi e griffe a elevata visibilità, sebbene questi ultimi, soprattutto esterni al distretto, siano in crescita. Le imprese finali di *confezione*, di dimensione più elevata di quelle di maglieria, vendono, invece, in misura rilevante con marchi a elevata visibilità, soprattutto del distretto, ma anche fuori distretto.

**Tav. 2.20 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per marchio utilizzato, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Marchi propri	994	68,3	984	70,0	1.024	73,1	1.050	76,1	1.097	85,3
Marchi su licenza	230	15,8	244	17,4	196	14,0	162	11,8	37	2,9
Marchi dei clienti	227	15,6	168	12,0	164	11,7	159	11,5	142	11,1
Senza marchio	4	0,3	9	0,6	17	1,2	8	0,6	9	0,7
<b>Totale</b>	<b>1.455</b>	<b>100,0</b>	<b>1.405</b>	<b>100,0</b>	<b>1.402</b>	<b>100,0</b>	<b>1.379</b>	<b>100,0</b>	<b>1.285</b>	<b>100,0</b>
<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	588	45,8
<i>marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità</i>	n.d.	n.d.	224	15,9	212	15,1	260	18,8	447	34,8

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

**Tav. 2.21 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese finali per marchio utilizzato e classe di addetti, 2016 e 2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %
Marchi propri	58,8	39,7	54,7	41,0	84,8	98,8	76,1	85,3
Marchi su licenza	0,5	0,9	6,0	12,4	15,0	1,2	11,8	2,9
Marchi dei clienti	40,0	58,3	36,7	42,5	0,2	0,1	11,5	11,1
Senza marchio	0,7	1,1	2,6	4,0	-	-	0,6	0,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<i>di cui:</i>								
<i>marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	-	3,0	13,8	8,7	74,6	56,8	55,0	45,8
<i>marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità</i>	13,8	11,6	12,8	24,4	21,3	39,2	18,8	34,8

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

**Tav. 2.22 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese finali per marchio utilizzato e comparto prevalente, 2016 e 2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione		Totale	
	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %
Marchi propri	47,9	26,6	82,0	93,6	76,1	85,3
Marchi su licenza	1,1	0,6	14,0	3,2	11,8	2,9
Marchi dei clienti	50,8	68,3	3,3	3,0	11,5	11,1
Senza marchio	0,2	4,5	0,7	0,2	0,6	0,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<i>di cui:</i>						
<i>marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	3,4	4,9	65,7	52,2	55,0	45,8
<i>marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità</i>	16,3	22,7	19,2	36,5	18,8	34,8

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

### *Campionari*

Le imprese finali del distretto hanno sempre investito notevoli risorse nella ideazione e progettazione delle collezioni stagionali, assicurando una gamma di prodotti molto ampia. Negli ultimi anni, anche in relazione alla crisi indotta dalla pandemia di Covid-19, numerose imprese finali hanno razionalizzato le collezioni e ridotto mediamente il numero di modelli proposti, che complessivamente rimangono molto elevati. Nel 2021, le imprese finali del distretto hanno proposto al mercato oltre 61mila modelli diversi, una varietà difficilmente individuabile in altre aree territoriali così circoscritte (tav. 2.23).

La diminuzione del numero complessivo di modelli inseriti nelle collezioni stagionali deriva anche dalla cessazione di un numero significativo di imprese finali e rappresenta una tendenza che riguarda, in misura più accentuata, le micro e piccole imprese (tav. 2.24). Queste ultime continuano, tuttavia, ad offrire quasi il 40% del totale dei modelli proposti dalle imprese finali nel 2021.

In termini di investimento, il costo delle collezioni stagionali rappresenta, nel 2021, il 6,4% del fatturato delle imprese finali, per un importo complessivo di circa 82 milioni di euro a livello di distretto (tav. 2.26). L'incidenza di questo costo sul fatturato diminuisce al crescere della dimensione d'impresa, anche se i budget dedicati alla ideazione e progettazione dei capi raggiungono valori assoluti incredibilmente elevati fra le imprese di maggiori dimensioni. Sono, tuttavia, le imprese finali di micro dimensioni, a causa dei fatturati molto contenuti, a registrare un'incidenza dei costi di ideazione e progettazione delle collezioni quasi doppia rispetto alla media (12,4% del fatturato).

Come è stato detto nel paragrafo precedente, una parte delle imprese finali di micro e piccola dimensione ha affiancato alle proprie di linee di prodotto produzioni per altre imprese, rappresentate sia da marchi e griffe del distretto o fuori distretto a elevata visibilità sia da marchi del cliente a bassa visibilità, svolgendo di fatto un'attività anche per "conto terzi". In alcuni casi, la positiva dinamica di queste produzioni ha indotto le imprese finali a ridimensionare l'attività realizzata attraverso la progettazione di proprie collezioni.

Questa produzione, cosiddetta su "modello del cliente", implica che il cliente fornisca all'impresa finale almeno lo schizzo e alcune 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. L'attività si configura

come un'attività di co-progettazione. Vi sono, inoltre, numerosi casi in cui il cliente seleziona capi inseriti nelle collezioni stagionali dell'impresa finale, chiedendo semplicemente modifiche e adattamenti alle proprie esigenze.

La produzione su "modello del cliente" caratterizza, in particolare, le imprese finali di micro e piccole dimensioni e, data la concentrazione di piccole imprese nel comparto maglieria, il comparto maglieria presenta un'incidenza elevata (42,9% del fatturato). Nel complesso, questo tipo di produzione incrementa il proprio peso, raggiungendo il 7,8% del fatturato delle imprese finali del distretto (tavv.2.27 e 2.28).

**Tav. 2.23 - Modelli inseriti nei campionari in un anno dalle imprese finali, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008	2010	2013	2016	2021
N° imprese finali	314	260	270	249	184
N° modelli (inseriti nei campionari in un anno)	95.662	107.653	102.976	97.134	61.728
N° medio modelli per impresa (inseriti nei campionari in un anno)	305	414	381	390	336

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

**Tav. 2.24 - Modelli inseriti nei campionari in un anno dalle imprese finali per classe di addetti, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	N° modelli		N° medio modelli per impresa	
	2016	2021	2016	2021
1-9	46.574	24.334	255	189
10-49	27.766	18.611	504	405
50 e oltre	22.794	18.793	2.072	2.088
Totale	97.134	61.738	390	336

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

**Tav. 2.25 – Addetti alla progettazione dei campionari nelle imprese finali per classe di addetti, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Addetti alla progettazione dei campionari interni alle imprese Numero medio per impresa		Imprese che utilizzano stilisti esterni	
	2016	2021	2016	2021
			%	%
1-9	1,7	1,8	55,4	47,4
10-49	5,1	4,9	51,0	61,9
50 e oltre	31,0	32,0	73,0	77,8
Totale	3,7	4,2	55,2	52,7

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

**Tav. 2.26 – Costo annuale dei campionari (milioni di euro correnti) progettati dalle imprese finali per classe di addetti, 2016 e 2021**

	valori riferiti all'universo delle imprese			
	2016		2021	
	val. ass.	% sul fatturato	val. ass.	% sul fatturato
1-9	15,5	11,5	12,0	12,4
10-49	25,0	8,9	13,0	6,5
50 e oltre	47,5	4,9	57,0	5,8
Totale	87,0	6,3	82,0	6,4

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

**Tav. 2.27 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese finali per tipo di produzione realizzata e classe di addetti, 2016 e 2021**

	valori riferiti all'universo delle imprese							
	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %
Campionario proprio	81,0	78,8	77,8	60,1	99,9	100,0	93,6	92,2
Modelli del cliente	19,0	21,2	22,2	39,9	0,1	-	6,4	7,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

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



**Tav. 2.28 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese finali per tipo di produzione realizzata e comparto prevalente, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione		Totale	
	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %
Campionario proprio	73,4	57,1	97,8	97,1	93,6	92,2
Modelli del cliente	26,6	42,9	2,2	2,9	6,4	7,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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

### *Calendario di produzione*

La produzione del distretto è realizzata prevalentemente secondo il calendario cosiddetto *programmato*<sup>24</sup>, con il quale, nel 2021, è stato sviluppato l'88,4% del fatturato totale (tav. 2.29).

Negli anni più recenti, in relazione alla razionalizzazione delle collezioni e alla conseguente diminuzione del numero di modelli proposti, la produzione che ha subito una flessione maggiore riguarda i *flash* di aggiornamento delle collezioni in programmato e il *pronto moda* o *fast fashion*<sup>25</sup>, mentre i *riassortimenti* sono aumentati. Nel complesso, la produzione cosiddetta "flessibile" (pronto moda, flash e riassortimenti) ha continuato a ridimensionarsi, attestandosi, nel 2021, sull'11,1% del fatturato totale.

L'analisi del calendario di produzione per dimensione d'impresa conferma la concentrazione della produzione "flessibile", e in particolare del *pronto moda* o *fast fashion*, fra le imprese finali di micro dimensione. In queste imprese, la quota di produzione pronto moda è persino aumentata, rivelando maggiori difficoltà di mercato da parte delle micro imprese finali che operano secondo il calendario programmato (tav. 2.30).

L'elevata presenza di micro imprese finali nel comparto maglieria ha sempre determinato una quota di produzione pronto moda nella maglieria superiore a quella della confezione. Nella maglieria, il *pronto moda* o *fast fashion* rappresenta, nel 2021, il 24,2% del fatturato, rispetto al 4,2% della media delle imprese finali del distretto (tav. 2.31).

---

<sup>24</sup> 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. I *flash* di aggiornamento delle collezioni in programmato rappresentano nuovi modelli inseriti con un anticipo di pochi mesi rispetto alla stagione di vendita o durante la stagione stessa. I *riassortimenti* sono la rimessa in produzione di capi della collezione in programmato particolarmente richiesti dal mercato.

<sup>25</sup> Il calendario *pronto moda* o *fast fashion* 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 media.

**Tav. 2.29 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per calendario di produzione, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Programmato	1.057	72,6	1.034	73,6	1.148	81,9	1.172	85,0	1.136	88,4
Flash°	57	3,9	46	3,2	57	4,1	55	4,0	11	0,9
Riassortimenti°	75	5,2	99	7,0	73	5,2	52	3,8	77	6,0
Pronto moda°	241	16,6	183	13,1	90	6,4	79	5,7	55	4,2
Altro (prodotti continuativi)	25	1,7	43	3,1	34	2,4	21	1,5	6	0,5
<b>Totale</b>	<b>1.455</b>	<b>100,0</b>	<b>1.405</b>	<b>100,0</b>	<b>1.402</b>	<b>100,0</b>	<b>1.379</b>	<b>100,0</b>	<b>1.285</b>	<b>100,0</b>
<i>di cui: produzione flessibile°</i>	<i>373</i>	<i>25,6</i>	<i>322</i>	<i>22,9</i>	<i>222</i>	<i>15,6</i>	<i>187</i>	<i>13,5</i>	<i>142</i>	<i>11,1</i>

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

**Tav. 2.30 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese finali per calendario di produzione e classe di addetti, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	2016	2021	2016	2021	2016	2021	2016	2021
	%	%	%	%	%	%	%	%
Programmato	75,3	49,2	70,8	72,4	90,5	95,5	85,0	88,4
Flash°	2,9	7,0	3,5	2,3	4,3	-	4,0	0,9
Riassortimenti°	3,0	7,1	3,6	12,7	4,0	4,5	3,8	6,0
Pronto moda°	18,8	35,4	18,8	10,1	-	-	5,7	4,2
Altro (prodotti continuativi)	-	1,4	3,3	2,5	1,2	-	1,5	0,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<i>di cui: produzione flessibile°</i>	<i>24,7</i>	<i>49,4</i>	<i>25,9</i>	<i>25,1</i>	<i>8,4</i>	<i>4,5</i>	<i>13,5</i>	<i>11,1</i>

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

**Tav. 2.31 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese finali per calendario di produzione e comparto prevalente, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione		Totale	
	2016	2021	2016	2021	2016	2021
	%	%	%	%	%	%
Programmato	69,4	65,6	88,2	91,6	85,0	88,4
Flash°	4,1	3,7	4,0	0,5	4,0	0,9
Riassortimenti°	2,9	4,9	4,0	6,1	3,8	6,0
Pronto moda°	23,5	24,2	2,0	1,5	5,7	4,2
Altro (prodotti continuativi)	0,1	1,7	1,8	0,3	1,5	0,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<i>di cui: produzione flessibile°</i>	<i>30,5</i>	<i>32,8</i>	<i>10,0</i>	<i>8,1</i>	<i>13,5</i>	<i>11,1</i>

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

### 2.2.3 Mercati e canali distributivi

#### *Mercati di sbocco*

Le imprese finali del distretto sono sempre state prevalentemente orientate al mercato interno. Pur essendo numerose le imprese esportatrici (71,3% del totale), nel 2021, l'export ha rappresentato soltanto il 34% del fatturato totale<sup>26</sup>, mentre il mercato italiano ne ha assicurato il 66% (tav. 2.32).

La limitata propensione esportatrice delle imprese finali del distretto è una caratteristica strutturale di lungo periodo che riguarda sia le imprese finali di micro e piccola dimensione sia le imprese più strutturate con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità (tav. 2.33 e 2.34).

Indipendentemente dalla dimensione aziendale, l'80% delle imprese finali del distretto ha come mercato prevalente il mercato italiano, mentre le imprese finali prevalentemente esportatrici sono complessivamente una minoranza, il 20% del totale<sup>27</sup>. L'area di esportazione principale è rappresentata dai paesi dell'Unione Europea e le imprese finali di minori dimensioni, in particolare, tendono ad esportare verso un numero limitato di paesi esteri e ad avere difficoltà nell'ampliare il numero di paesi esteri di sbocco.

Negli anni più recenti, a causa della pandemia di Covid-19, il calo della domanda e la sospensione delle fiere di settore, in Italia e all'estero, hanno penalizzato particolarmente le imprese finali di micro dimensione, che hanno subito le maggiori perdite sui mercati esteri. Rispetto alla precedente edizione dell'Osservatorio (dato 2017), le micro imprese finali hanno diminuito significativamente la loro propensione esportatrice, mentre le imprese finali di piccole dimensioni l'hanno aumentata, a fronte di una leggera flessione nelle imprese più strutturate (tav. 2.33).

Le piccole imprese finali che hanno incrementato la propensione esportatrice appartengono sia al comparto maglieria sia a quello della confezione, contribuendo, in entrambi i casi, ad attutire la caduta dell'export delle imprese finali di micro dimensione.

Nel 2021, solo il 18,6% delle imprese finali del distretto ha recuperato i valori di export pre-pandemia del 2019, rivelando un percorso ancora incerto, aggravato in questi mesi dalla guerra

---

<sup>26</sup> A livello nazionale, il tessile abbigliamento ha una quota di export sul fatturato pari, nel 2021, al 61,2%.

<sup>27</sup> Fra le imprese finali di maggiori dimensioni (50 addetti e oltre), quelle prevalentemente esportatrici sono solo l'11,1% del totale.

in Ucraina da parte della Russia. Il mercato russo rappresenta un mercato importante per numerose imprese finali del distretto di micro e piccole dimensioni.

Una percentuale molto più elevata di imprese finali, pari al 73% del totale, ha, invece, recuperato nel 2021 il fatturato pre-pandemia realizzato in Italia nel 2019.

**Tav. 2.32 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per mercato di sbocco, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Italia	1.014	69,7	951	67,7	929	66,2	842	63,1	848	66,0
Estero	441	30,3	454	32,3	473	33,8	494	36,9	437	34,0
Totale	1.455	100,0	1.405	100,0	1.402	100,0	1.336	100,0	1.285	100,0
<i>di cui:</i>										
<i>Estero (senza accessori)<sup>o</sup></i>	-		436		431		415		367	

<sup>o</sup>Export riferito ai prodotti di maglieria e confezione esclusi gli accessori (calzature, borse, cinture, ecc.)

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

**Tav. 2.33 - Quota di export (%) sul fatturato delle imprese finali per classe di addetti, 2017 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	% export sul fatturato		% imprese che esportano	
	2017	2021	2017	2021
	%	%	%	%
1-9	38,3	19,5	74,7	60,0
10-49	30,6	44,0	100,0	97,3
50 e oltre	37,9	33,4	100,0	100,0
Totale	36,6	34,0	81,7	71,3

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

**Tav. 2.34 - Quota di export (%) sul fatturato delle imprese finali per classe di addetti e marchi, 2017 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità		Altre imprese		Totale	
	2017	2021	2017	2021	2017	2021
	%	%	%	%	%	%
1-9	-	-	38,3	19,5	42,2	19,5
10-49	27,9	20,0	30,9	44,8	30,6	44,0
50 e oltre	35,1	31,3	45,9	36,5	37,9	33,4
Totale	34,8	31,1	39,2	36,4	36,9	34,0

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

**Tav. 2.35 - Quota di export (%) sul fatturato delle imprese finali per comparto prevalente, 2017 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	% export sul fatturato		% imprese che esportano	
	2017 %	2021 %	2017 %	2021 %
Maglieria	33,4	32,8	77,9	75,0
Confezione	37,2	34,2	89,9	66,6
Totale	36,6	34,0	81,7	71,3

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

**Tav. 2.36 - Export (milioni di euro correnti) delle imprese finali per classe di addetti, 2017 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%
1-9	50	10,2	19	4,3
10-49	75	15,4	87	19,9
50 e oltre	363	74,4	330	75,6
Totale	488	100,0	437	100,0

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

### *Canali distributivi*

I canali distributivi utilizzati dalle imprese finali del distretto mostrano alcuni cambiamenti in linea con le dinamiche strutturali in atto da lungo tempo (tav. 2.37).

Rispetto all'ultimo aggiornamento dell'Osservatorio (dato 2016), il canale distributivo principale, rappresentato dai negozi al *dettaglio* (indipendenti e non), ha mantenuto, nel 2021, la sua rilevanza con il 77,5% del fatturato totale. Al suo interno, tuttavia, è proseguito il ridimensionamento delle vendite ai negozi al dettaglio indipendenti, a fronte di un rafforzamento delle vendite attraverso le reti di *negozi propri o in franchising* gestite dalle imprese finali di maggiori dimensioni. Le vendite attraverso queste reti di negozi monomarca sono salite al 28,5% del fatturato del distretto.

Nello stesso periodo, le vendite attraverso l'*e-commerce* sono aumentate in misura significativa, favorite dai due anni di pandemia di Covid-19 e utilizzate soprattutto dalle imprese finali di maggiori dimensioni. Nel 2021, queste hanno raggiunto il 4,9% del fatturato totale.

Le vendite che hanno subito la maggiore diminuzione sono state quelle ai *grossisti* e alla *grande distribuzione*, i clienti a cui sono state tradizionalmente legate le imprese finali di micro e piccola dimensione. Nel 2021, questi due canali distributivi si sono attestati, rispettivamente, sul 6,9% e il 2,0% del fatturato del distretto.

I canali distributivi si sono sempre notevolmente differenziati in relazione alla dimensione delle imprese (tav. 2.38). Le imprese finali di maggiori dimensioni e con marchi a elevata visibilità hanno realizzato, nel 2021, il 90,9% del fatturato direttamente con negozi al dettaglio, con una quota significativa, il 36,9% delle vendite, attraverso negozi monomarca propri o in franchising. Il secondo canale distributivo è rappresentato dell'*e-commerce* con il 6% delle vendite totali.

Le imprese di micro e piccola dimensione hanno, invece, una maggiore articolazione dei canali distributivi e dei tipi di clienti. Lavorano in misura ancora significativa per grossisti, nelle imprese finali di micro dimensione per il 35,9% del fatturato, e, in relazione alla crescita delle produzioni realizzate per "conto terzi", di cui si è parlato nei paragrafi sui marchi e il campionario, hanno realizzato con altri produttori quote significative del fatturato: nelle imprese finali micro il 27,6% del fatturato e nelle piccole il 28,5%. In queste imprese, le vendite ai negozi al dettaglio, generalmente indipendenti, rappresentano il terzo tipo di cliente per le imprese micro, con il 21,8% del fatturato, e il secondo nelle piccole imprese finali con il 38,2%.

Se si considera la relazione dell'impresa finale con il mercato di sbocco, emerge con evidenza come al crescere della dimensione d'impresa, aumenti la vicinanza al consumatore finale. Le imprese finali di maggiori dimensioni vendono soprattutto attraverso negozi al dettaglio, spesso monomarca propri o in franchising, e attraverso l'e-commerce. Con i canali cosiddetti "diretti"<sup>28</sup> sviluppano, nel 2021, il 97% del fatturato totale.

Le imprese finali di micro e piccole dimensioni, invece, vendono attraverso canali "diretti" quote minoritarie e in diminuzione della produzione, rispettivamente, il 27% e il 48% del totale. L'incremento delle produzioni realizzate per "conto terzi" per altri produttori le ha ulteriormente allontanate dal consumatore finale, spingendole verso il ruolo di fornitori/subfornitori di capo finito<sup>29</sup>. La debolezza e la scarsa visibilità delle imprese finali di micro e piccola dimensione nei confronti del sistema distributivo e del consumatore finale rappresentano problemi strutturali di lungo periodo. In questi anni di pandemia, inoltre, poche imprese di questa dimensione hanno investito nell'e-commerce<sup>30</sup> con risultati peraltro molto modesti.

La particolare concentrazione di micro e piccole imprese finali nel comparto maglieria ha sempre determinato una rilevante differenza nei canali distributivi e tipi di clienti, rispetto al comparto confezione. La maglieria si caratterizza, infatti, per l'elevata incidenza, fra i tipi di clienti, degli altri produttori, una quota ancora significativa di vendite a grossisti e la bassa quota di vendite dirette a negozi al dettaglio (tav. 2.40).

---

<sup>28</sup> Nei canali cosiddetti "diretti" comprendiamo i negozi al dettaglio, la grande distribuzione e l'e-commerce.

<sup>29</sup> La produzione per "conto terzi" per altri produttori, affiancata alle proprie linee di prodotto, è una strategia scelta, come è stato detto, da più di un terzo delle imprese finali di micro e piccola dimensione.

<sup>30</sup> Fra le imprese finali di micro dimensione il 4,8% ha investito nell'e-commerce e fra le piccole imprese il 18,5%.



**Tav. 2.37 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese finali per canale distributivo, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Ingresso	310	21,3	252	17,9	164	11,7	133	9,6	89	6,9
Dettaglio	893	61,3	920	65,6	1.061	75,7	1.065	77,2	996	77,5
<i>di cui:</i>										
<i>negozi propri o in franchising</i>	80	5,5	119	8,5	230	16,4	319	23,1	366	28,5
Grande distribuzione	125	8,6	132	9,4	71	5,0	49	3,6	26	2,0
Società commerciali	46	3,2	66	4,7	42	3,0	17	1,2	18	1,4
Altri produttori	64	4,4	33	2,3	57	4,0	88	6,4	84	6,5
E-commerce	-	-	-	-	4	0,3	26	1,9	63	4,9
Altro	3	1,2	2	0,1	4	0,3	1	0,1	9	0,7
<b>Totale</b>	<b>1.455</b>	<b>100,0</b>	<b>1.405</b>	<b>100,0</b>	<b>1.402</b>	<b>100,0</b>	<b>1.379</b>	<b>100,0</b>	<b>1.285</b>	<b>100,0</b>

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

**Tav. 2.38 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese finali per canale distributivo e classe di addetti, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %
Ingresso	27,4	35,9	26,3	17,0	2,3	2,1	9,6	6,9
Dettaglio	32,6	21,8	43,1	38,2	93,3	90,9	77,2	77,5
<i>di cui:</i>								
<i>negozi propri o in franchising</i>	0,5	0,3	1,8	0,5	32,5	36,9	23,1	28,5
Grande distribuzione	15,2	4,4	7,1	8,4	0,9	0,5	3,6	2,0
Società commerciali	4,9	5,4	1,7	3,9	0,6	0,5	1,2	1,4
Altri produttori	18,9	27,6	21,4	28,5	0,3	-	6,4	6,5
E-commerce	-	0,8	0,4	1,6	2,6	6,0	1,9	4,9
Altro	1,0	4,1	-	2,4	-	-	0,1	0,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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

**Tav. 2.39 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese finali per canale distributivo e marchi, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità		Altre imprese		Totale	
	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %
Ingresso	1,0	1,8	20,1	11,3	9,6	6,9
Dettaglio	96,5	90,8	53,6	66,3	77,2	77,5
<i>di cui:</i>						
<i>negozi propri o in franchising</i>	34,3	37,7	9,5	20,7	23,1	28,5
Grande distribuzione	0,3	0,3	7,5	3,4	3,6	2,0
Società commerciali	-	-	2,7	2,6	1,2	1,4
Altri produttori	-	-	14,2	12,0	6,4	6,5
E-commerce	2,1	7,1	1,6	3,1	1,9	4,9
Altro	-	-	0,2	1,3	0,1	0,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

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

**Tav. 2.40 - Distribuzione (%) del fatturato delle imprese finali per canale distributivo e comparto prevalente, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione		Totale	
	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %
Ingresso	31,7	25,2	5,0	4,4	9,6	6,9
Dettaglio	22,6	16,8	88,6	86,0	77,2	77,5
<i>di cui:</i>						
<i>negozi propri o in franchising</i>	1,2	-	27,7	32,5	23,1	28,5
Grande distribuzione	11,9	8,3	1,8	1,1	3,6	2,0
Società commerciali	3,4	7,5	0,8	0,5	1,2	1,4
Altri produttori	30,0	40,4	1,5	1,8	6,4	6,5
E-commerce	-	0,1	2,3	5,6	1,9	4,9
Altro	0,4	1,7	-	0,6	0,1	0,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

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

### *Attività di promozione sui mercati*

Gli anni della pandemia di Covid-19 hanno fortemente condizionato le attività promozionali delle imprese. La sospensione delle manifestazioni fieristiche e delle missioni commerciali ha determinato una diminuzione consistente delle imprese finali che hanno partecipato, negli ultimi due anni, a fiere e/o missioni commerciali: dal 45,3% delle imprese finali nel 2016, al 14,8% nel 2020 e 16,7% nel 2021 (tav. 2.41).

Le fiere e le missioni commerciali sono strumenti di promozione molto importanti per le imprese finali di micro e piccole dimensione<sup>31</sup>, molto più importanti di quanto non lo siano per le imprese di maggiori dimensioni con marchi a elevata visibilità. Queste ultime sono, infatti, in grado di attivare campagne di marketing rivolte direttamente al consumatore finale, avendo a disposizione, in numerosi casi, anche reti di negozi monomarca propri e in franchising.

Nel 2020 e 2021, gli investimenti in promozione delle imprese finali di micro e piccola dimensione sono notevolmente diminuiti, sia in valore sia come incidenza sul fatturato, proprio per la ridotta partecipazione a fiere e/o missioni, mentre nelle imprese di maggiori dimensioni, pur con una riduzione del valore, l'incidenza sul fatturato è rimasta vicina a quella degli anni precedenti. Le risorse attivate dalle imprese finali di maggiori dimensioni per le attività di promozione rimangono molto elevate (tav. 2.42).

**Tav. 2.41 – Imprese finali che hanno partecipato a fiere e/o missioni commerciali per classe di addetti, 2016-2020-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese che hanno partecipato a fiere e/o missioni commerciali						di cui: fiere in forma digitale		
	2016		2020		2021		2016	2020	2021
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	%	%	%
1-9	82	44,9	19	14,5	21	16,0	-	8,9	10,6
10-49	24	44,0	8	16,6	8	17,6	-	6,9	12,8
50 e oltre	6	54,5	1	11,1	2	22,2	-	-	11,1
Totale	113	45,4	27	14,8	31	16,7	-	8,0	11,2

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

<sup>31</sup> Si veda, ad esempio, la fiera Moda Makers che fa parte delle iniziative promosse da Carpi Fashion System, il progetto di valorizzazione delle imprese del distretto costituito dal Comune di Carpi e dalle Associazioni Imprenditoriali del territorio, Cna, Lapam-Confartigianato, Confindustria, con il sostegno della Fondazione CR Carpi.

**Tav. 2.42 – Costo annuale per attività di promozione (milioni di euro correnti) delle imprese finali per classe di addetti, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2016		2021	
	val. ass	% sul fatturato	val. ass	% sul fatturato
1-9	4	2,8	1	1,7
10-49	7	3,6	2	1,4
50 e oltre	62	6,4	42	6,2
<b>Totale</b>	<b>73</b>	<b>5,9</b>	<b>45</b>	<b>5,0</b>

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

## 2.2.4 Produzione made in Italy e reshoring

### *Produzione made in Italy*

La crisi indotta dalla pandemia di Covid-19 ha creato difficoltà di funzionamento nelle catene internazionali del valore. Un'indagine Istat<sup>32</sup>, realizzata a livello nazionale, segnala che, nel biennio 2020-2021, fra le imprese internazionalizzate circa il 40% nell'abbigliamento e il 55% nel tessile hanno avuto problemi di approvvigionamento delle forniture dall'estero. Tra le imprese che hanno segnalato questi problemi, non tutte hanno messo in atto cambiamenti, attribuendo a queste difficoltà un carattere transitorio. Le imprese che hanno modificato le proprie strategie di approvvigionamento sono una minoranza, circa un terzo di quelle che hanno dichiarato problemi. Nel complesso, l'Istat sottolinea che le difficoltà incontrate dalle imprese sul fronte degli approvvigionamenti esteri non hanno modificato la geografia dei mercati di provenienza. A livello nazionale, nella filiera tessile abbigliamento sono, tuttavia, presenti casi di riorientamento degli acquisti verso fornitori italiani, a scapito di quelli esteri, da parte soprattutto di piccole imprese.

Se si osservano i dati ufficiali Istat sul commercio estero, a livello nazionale, regionale e provinciale, non si notano, dopo la pandemia, significative flessioni delle importazioni di prodotti tessili abbigliamento. Le revisioni delle strategie di approvvigionamento delle imprese richiedono tempo e il contesto attuale di grande incertezza, determinata dalla guerra in Ucraina da parte della Russia, contribuisce a rendere più complesso lo scenario di riferimento, all'interno del quale il *reshoring* di alcune produzioni potrà manifestarsi.

Nel distretto di Carpi, la maggior parte delle imprese finali ha sempre venduto prodotti realizzati al 100% in Italia<sup>33</sup>. Nel 2021, queste sono state l'83% del totale.

Esiste una relazione inversa fra la dimensione d'impresa e la produzione 100% made in Italy, in quanto al crescere delle dimensioni aziendali e, quindi, della lunghezza delle serie di produzione, la produzione 100% made in Italy tende a diminuire a favore della produzione delocalizzata in paesi esteri a minor costo.

La tav. 2.43 mostra chiaramente questo aspetto. Nel 2021, le imprese finali di micro dimensione hanno realizzato il 94,7% del fatturato con prodotti 100% made in Italy; le imprese finali di piccole dimensioni il 77,6% del fatturato e le imprese di maggiori dimensioni soltanto il

---

<sup>32</sup> Istat, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, edizione 2022*, pp. 66-69.

<sup>33</sup> 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.

24,8%. L'elevato peso economico delle imprese di maggiori dimensioni, incrementato ulteriormente negli ultimi anni, e il ridimensionamento delle imprese finali di minori dimensioni, hanno determinato, a livello di distretto, un abbassamento della quota di fatturato sviluppata con prodotti 100% made in Italy, che, nel 2021, si è attestata sul 38,3% del fatturato totale.

La maggiore presenza di imprese finali di micro e piccola dimensione nel comparto maglieria spiega l'elevata quota di produzione 100% made in Italy di questo comparto (83,6% del fatturato), mentre la rilevanza delle imprese di maggiori dimensioni nel comparto confezione è alla base della bassa quota di fatturato realizzata con prodotti 100% made in Italy (31,9% del fatturato).

I prodotti realizzati al 100% in Italia sono quelli di piccole serie (indipendentemente dalla fascia di mercato di appartenenza), i prodotti con tempi rapidi di consegna (flash, pronto moda, riassortimenti) e i prodotti appartenenti alla fascia alta del mercato. Al diminuire della fascia di mercato, se le serie di produzione lo consentono, diminuisce la quota di produzione 100% made in Italy, a favore di quella delocalizzata in paesi esteri a minor costo.

**Tav. 2.43 - Produzione 100% made in Italy: quota di fatturato (%) sviluppata con prodotti realizzati completamente in Italia, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008	2010	2013	2016	2021
	%	%	%	%	%
1-9 addetti	91,5	82,7	96,3	99,2	94,7
10-49	82,9	85,8	86,3	75,6	77,6
50 e oltre	46,9	33,8	31,4	36,3	24,8
Maglieria	79,3	80,6	84,3	85,2	83,6
Confezione	63,9	52,8	44,7	43,2	31,9
Alta	97,0	95,5	90,1	91,4	92,8
Medio-alta	61,9	50,7	46,3	46,2	38,0
Media	64,8	58,9	49,5	40,4	24,2
Medio-bassa	70,7	44,2	n.d.	n.d.	n.d.
Bassa	10,0	-	-	-	-
Totale	68,7	59,3	52,4	50,5	38,3

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

### *Costo delle lavorazioni decentrate per area geografica*

L'analisi dei costi relativi alle lavorazioni<sup>34</sup> affidate dalle imprese finali alle imprese di subfornitura conferma le differenze strutturali che derivano dalla dimensione delle imprese finali e delle serie di produzione realizzate (tav. 2.44).

Al crescere della dimensione dell'impresa finale, e della lunghezza delle serie di produzione, aumenta la quota di produzione delocalizzata in aree esterne al distretto e, in particolare, in paesi esteri a minor costo. Le imprese finali che *delocalizzano all'estero* parte della produzione sono in realtà una minoranza (il 12,8% del totale), ma essendo soprattutto imprese di dimensioni medio-grandi (l'89% delle imprese con 50 addetti e oltre delocalizza produzioni all'estero) queste generano un valore delle lavorazioni affidate a fornitori/subfornitori esteri molto elevato. Nelle imprese con 50 addetti e oltre, il 76,2% del costo delle lavorazioni è imputabile a fornitori/subfornitori esteri.

Le imprese finali che affidano produzioni a *subfornitori del distretto* continuano ad essere la grande maggioranza (l'85,4% del totale), ma in termini di valore sono soprattutto le imprese finali di micro e piccola dimensione a utilizzare subfornitori locali. Nelle imprese 1-9 addetti, il 74,2% del costo delle lavorazioni è imputabile a fornitori/subfornitori del distretto, mentre nelle imprese 10-49 addetti questa quota scende al 35,9% e nelle imprese 50 addetti e oltre al 6,7%. Come si diceva nel paragrafo precedente, la maggiore presenza di imprese di micro e piccola dimensione nel comparto maglieria determina nella maglieria un elevato ricorso alla subfornitura locale, che appare anche in crescita in termini di quota, mentre la rilevante presenza di imprese medio-grandi nel comparto confezione determina un maggiore ricorso nella confezione a fornitori/subfornitori esteri (tav. 2.45).

Se si osserva la dinamica delle aree geografiche di destinazione delle lavorazioni affidate dalle imprese finali alle imprese di subfornitura, il confronto con i dati della precedente edizione dell'Osservatorio (riferiti al 2016), mostra, nel 2021, una diminuzione delle lavorazioni affidate a fornitori/subfornitori italiani e un aumento di quelle affidate a fornitori/subfornitori esteri (tav. 2.46).

---

<sup>34</sup> La modalità di decentramento più seguita dalle imprese locali è rappresentata dal *decentramento di fase o di lavorazione*, che prevede da parte dell'impresa 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 diminuzione complessiva del costo delle lavorazioni affidate dalle imprese finali a fornitori/subfornitori è stata superiore alla flessione del fatturato, per cui l'incidenza di questi costi<sup>35</sup> sul fatturato è leggermente diminuita, dal 27,3% nel 2016 al 26,8% nel 2021.

Nella precedente edizione dell'Osservatorio, erano già stati segnalati alcuni casi di *reshoring* dei quali avevano beneficiato altre regioni italiane, in particolare del centro e sud Italia. Negli anni 2016-2021, un limitato numero di imprese finali (il 5,4% del totale, pari a circa il quaranta per cento di quelle che delocalizzano all'estero) ha leggermente diminuito la quota di produzione delocalizzata all'estero, favorendo fornitori/subfornitori soprattutto di altre regioni italiane, sia del nord che del centro-sud. La subfornitura del distretto di Carpi non sembra essere stata particolarmente favorita dal rientro di lavorazioni in Italia, in relazione alle caratteristiche dei prodotti rientrati e dei bassi prezzi delle lavorazioni proposti.

Nello stesso periodo, 2016-2021, sempre un numero limitato di imprese finali (il 4,3% del totale, pari a circa un terzo delle imprese finali che delocalizzano all'estero) ha, invece, aumentato la quota di produzione realizzata in paesi esteri a basso costo, determinando, in termini di valore, un incremento complessivo della produzione realizzata all'estero da parte delle imprese finali del distretto.

Nelle strategie previste dalle imprese finali per il 2022-2023, la scelta di riportare produzioni in Italia e/o di riportare produzioni in Europa o nel bacino del Mediterraneo (in aree geografiche più vicine) viene indicata da un numero limitato di imprese finali (il 3,2% del totale, pari a circa un quarto di quelle che delocalizzano all'estero). Il ritorno di produzioni in Italia e in Europa o nel bacino del Mediterraneo avviene a scapito delle produzioni prima realizzate in Asia<sup>36</sup>, a causa dell'incremento dei prezzi dei trasporti<sup>37</sup> e dei tempi di consegna molto lunghi.

Le imprese finali di maggiori dimensioni con marchi e griffe del distretto a elevata visibilità, in relazione alle serie di produzione medio-lunghe realizzate e al posizionamento di mercato prevalente sulla fascia premium e media, continuano comunque a decentrare la produzione prevalentemente in paesi esteri a basso costo (tav. 2.47).

---

<sup>35</sup> Questi costi comprendono i costi di tutte le fasi di lavorazione affidate a fornitori/subfornitori ed escludono il costo delle materie prime.

<sup>36</sup> Sull'accorciamento delle catene logistiche si veda Deandrei Massimo, *La logistica marittima vero protagonista della transizione economica*, SRM, 9 marzo 2022

<sup>37</sup> Il costo di un container dall'Asia è passato da 1.000 euro nel 2018 a 15.000 euro nel 2022.



Alcune di queste imprese segnalano, a metà 2022, difficoltà nel trovare capacità produttiva disponibile in Italia per la produzione di abbigliamento e accessori, con un conseguente rallentamento dei processi di *reshoring* ipotizzati.

**Tav. 2.44 – Distribuzione (%) del costo del decentramento produttivo<sup>o</sup> delle imprese finali per area geografica di localizzazione e classe di addetti, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-9		10-49		50 e oltre		Totale	
	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %
Distretto	61,9	74,2	39,3	35,9	11,9	6,7	24,0	17,9
Altre aree della regione	20,4	9,7	22,0	21,4	6,3	2,9	11,4	6,5
Totale Emilia Romagna	82,3	83,9	61,3	57,3	18,2	9,6	35,4	24,4
Altre regioni italiane	17,5	11,6	19,5	24,8	16,0	14,3	16,9	15,7
Esteri	0,1	4,5	19,2	17,8	65,8	76,1	47,7	59,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

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

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

**Tav. 2.45 - Distribuzione (%) del costo del decentramento produttivo<sup>o</sup> delle imprese finali per area geografica di localizzazione e comparto prevalente, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Maglieria		Confezione		Totale	
	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %	2016 %	2021 %
Distretto	49,2	54,9	17,0	11,5	24,0	17,9
Altre aree della regione	25,8	17,9	7,5	4,6	11,4	6,5
Totale Emilia Romagna	75,0	72,8	24,5	16,1	35,4	24,4
Altre regioni italiane	14,2	14,4	17,7	16,0	16,9	15,7
Esteri	10,8	12,8	57,8	67,9	47,7	59,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

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

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

**Tav. 2.46 - Costo del decentramento produttivo<sup>o</sup> (milioni di euro correnti) delle imprese finali per area geografica di localizzazione, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Distretto	122	30,7	107	27,1	102	25,8	90	24,0	61	17,9
Altre aree della regione	68	17,1	72	18,3	53	13,4	43	11,4	23	6,5
Totale Emilia Romagna	190	47,8	179	45,4	155	39,2	133	35,4	84	24,4
Altre regioni italiane	88	22,2	87	22,2	50	12,9	64	16,9	54	15,7
Estero	119	30,0	128	32,4	189	47,9	179	47,7	206	59,9
Totale	397	100,0	394	100,0	394	100,0	376	100,0	344	100,0

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

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

**Tav. 2.47 - Distribuzione (%) del costo del decentramento produttivo<sup>o</sup> delle imprese finali per area geografica di localizzazione e marchi, 2016 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Marchi e griffe del distretto a elevata visibilità		Altre imprese		Totale	
	2016	2021	2016	2021	2016	2021
	%	%	%	%	%	%
Distretto	12,9	13,1	35,6	20,7	24,0	17,9
Altre aree della regione	7,8	4,8	15,3	7,5	11,4	6,5
Totale Emilia Romagna	20,7	17,9	50,9	28,2	35,4	24,4
Altre regioni italiane	17,3	13,1	16,5	17,2	16,9	15,7
Estero	61,9	68,9	32,6	54,6	47,7	59,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

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

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

## 2.3 I cambiamenti avvenuti nelle imprese di subfornitura

### 2.3.1 Dimensione delle imprese

Nel periodo 2017-2021, la subfornitura del distretto ha subito un elevato processo di selezione, in continuità con una tendenza strutturale in atto da lungo tempo e accentuato dalla crisi indotta dalla pandemia di Covid-19.

In questi anni vengono meno circa un quarto delle imprese e degli addetti; e nel 2021, si contano 412 aziende attive, 1.669 lavoratori e un giro d'affari pari a 109 milioni di euro (-16% rispetto al 2017).

In termini dimensionali, le più penalizzate sono state le micro imprese (1-3 addetti) e le imprese più strutturate (10 e più addetti). Sono proprio queste ultime a ridimensionarsi maggiormente, sia a causa di cessazioni e crisi aziendali, sia per la perdita di occupati delle imprese che rimangono in vita e “scivolano” nella classe dimensionale inferiore (4-9 addetti).

Anche fra le imprese di micro dimensioni (1-3 addetti) si sono verificate chiusure, che hanno interessato quasi tutte le specializzazioni, tessiture, confezionisti, stirerie, ricamifici, ecc.. Parte di queste imprese già da anni svolgevano un ruolo marginale, non avendo un adeguato ricambio generazionale e impiegando quasi esclusivamente titolari/soci non più giovani che, raggiunta l'età pensionabile, hanno chiuso l'attività<sup>38</sup>.

Il ridimensionamento delle imprese di micro dimensione e di quelle più strutturate ha contribuito a rafforzare la classe dimensionale intermedia (4-9 addetti). A fronte di una stabilità del numero di imprese, livelli più elevati degli addetti e del fatturato<sup>39</sup>, portano la classe 4-9 addetti ad essere, oggi, la più importante per numero di occupati (42% del totale) e ad eguagliare, in termini di fatturato, il peso della classe maggiore.

Anche se il numero delle imprese micro (1-3 addetti) continua a diminuire, queste rappresentano ancora la quota largamente maggioritaria. La presenza di subfornitori di micro dimensione è da sempre una caratteristica peculiare di questo distretto, anche all'interno di

---

<sup>38</sup> Imprese di questo tipo sono ancora presenti nella subfornitura locale. Per esse è difficile individuare percorsi di sviluppo, non avendo la struttura e la forza necessarie per proporsi a nuovi clienti e sostenere gli investimenti indispensabili per essere competitivi. Piuttosto, esse rappresentano forme di auto impiego dei titolari/soci che, sfruttando il proprio lavoro, cercano di resistere alle difficili condizioni di mercato, aggravate anche dalla pandemia, con l'obiettivo di maturare l'età pensionabile. E' però da sottolineare come queste micro imprese siano depositarie di un sapere tecnico-produttivo sempre più difficile da riprodurre, che rischia di essere disperso con la loro uscita fisiologica dal mercato.

<sup>39</sup> Questi incrementi sono determinati in buona misura dalle imprese provenienti dalla classe superiore, 10 e più addetti.

specializzazioni caratterizzate da elevati livelli di innovazione tecnologica, come le tessiture o i ricamifici. Ancora oggi, più del 60% delle imprese conto terzi appartiene alla classe 1-3 addetti e oltre il 43% dei subfornitori non ha dipendenti, ma impiega soltanto lavoratori autonomi<sup>40</sup>.

A differenza di quanto è emerso nelle ultime edizioni dell'Osservatorio, anche a causa di chiusure e crisi aziendali<sup>41</sup>, negli anni più recenti i subfornitori di maggiori dimensioni hanno subito un arretramento. Nel 2021, la classe 10 e più addetti ha ridotto il suo peso occupazionale, che diventa simile a quello della classe 1-3 addetti, sviluppando però una quota di fatturato molto più elevata, il 41% del totale. Le imprese che compongono la classe maggiore sono un insieme piuttosto eterogeneo, sia per taglia dimensionale, sia in relazione alle dinamiche degli anni più recenti, che sono state influenzate da molteplici fattori: la specializzazione produttiva, il tipo di clienti, il posizionamento di mercato dei prodotti lavorati, ecc..

La tav. 2.51 mette in evidenza la dinamica del fatturato totale e del fatturato netto, depurato dagli scambi avvenuti fra le imprese conto terzi del distretto. Tra il 2017 e il 2021, il valore a prezzi correnti degli scambi interni alla subfornitura locale è rimasto stabile e piuttosto contenuto (10 milioni euro). Si vedrà in seguito che l'evoluzione del fatturato della subfornitura del distretto deriva da tendenze differenziate, legate al tipo e alla localizzazione della clientela e, per alcune specializzazioni, la tenuta o il contenimento della dinamica negativa sono state possibili grazie alle commesse di clienti esterni al distretto, che hanno compensato solo in parte i minori ordini dei committenti locali.

Come si è visto nell'analisi delle aree di decentramento produttivo delle imprese finali, le produzioni destinate alla subfornitura locale hanno registrato una flessione significativa.

---

<sup>40</sup> Essendo molto piccole, le imprese senza dipendenti raccolgono solo il 16% degli occupati nella subfornitura, mentre l'84% degli addetti lavora nelle imprese con dipendenti, che rappresentano il 56% del totale.

<sup>41</sup> Visto che è noto, citiamo Metaphor e il suo atteso rilancio dopo l'acquisizione da parte del gruppo Florence-Milano, una piattaforma produttiva al servizio dell'abbigliamento di lusso.

**Tav. 2.48 - Imprese di subfornitura per classe di addetti, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
1-3	585	65,3	567	66,7	437	67,3	368	67,3	260	63,1
4-9	235	26,2	226	26,6	154	23,7	122	22,3	124	30,1
10 e oltre	76	8,5	57	6,7	58	9,0	57	10,4	28	6,9
Totale	896	100,0	849	100,0	649	100,0	547	100,0	412	100,0

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

**Tav. 2.49 - Addetti delle imprese di subfornitura per classe di addetti, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
1-3	1.084	29,0	973	29,8	810	29,8	665	30,2	467	28,0
4-9	1.297	34,7	1.238	37,8	894	32,9	638	28,9	701	42,0
10 e oltre	1.353	36,3	1.059	32,4	1.014	37,3	901	40,9	501	30,0
Totale	3.734	100,0	3.270	100,0	2.718	100,0	2.204	100,0	1.669	100,0

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

**Tav. 2.50 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per classe di addetti, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
1-3	35	20,3	26	19,0	27	20,7	21	16,1	20	18,6
4-9	48	28,2	41	29,6	32	25,0	31	23,6	45	40,7
10 e oltre	88	51,5	71	51,4	70	54,3	78	60,3	45	40,7
Totale	170	100,0	138	100,0	129	100,0	130	100,0	109	100,0

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

**Tav. 2.51 - Imprese di subfornitura, addetti e fatturato, 2008-2021**  
 valori riferiti all'universo delle imprese

	2008	2010	2013	2017	2021
	val.	val.	val.	val.	val.
	ass.	ass.	ass.	ass.	ass..
Imprese	896	849	649	547	412
Addetti	3.734	3.270	2.718	2.204	1.669
Fatturato (milioni di euro a prezzi correnti)	170	138	129	130	109
Scambi fra subfornitori del distretto (milioni di euro a prezzi correnti)	12	9	7	10	10
Fatturato netto (milioni di euro a prezzi correnti)	158	129	122	120	99

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

### 2.3.2 Specializzazione produttiva

#### *Specializzazioni delle imprese*

La subfornitura del distretto è caratterizzata da una spinta divisione del lavoro all'interno della filiera, che è alla base delle dimensioni molto piccole di queste imprese.

Le imprese di subfornitura che offrono il *capo finito*, le *tessiture* e i *ricami/applicazioni* si confermano le prime tre specializzazioni per contributo economico. Nel 2021, nell'insieme hanno sviluppato più del 70% del fatturato, impiegando il 58% dei lavoratori occupati nella subfornitura del distretto. 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 esiste una forte presenza di imprese gestite da imprenditori stranieri, hanno perso ulteriormente peso, anche se continuano ad occupare una porzione importante dell'occupazione (poco meno del 40%).

Osservando la distribuzione per classi dimensionali, le differenze strutturali che caratterizzano i subfornitori locali risultano confermate. Fra le imprese che offrono il *capo finito* e quelle di *ricami/applicazioni*, la classe 10 e più addetti è la più importante per quota di lavoratori occupati (il 47-48%). Fra le *tessiture* e le imprese dello *stiro/controllo/imbusto*, invece, è la classe intermedia (4-9 addetti) a raccogliere il maggior numero di lavoratori (rispettivamente il 48% e il 56%), mentre nel *taglio/confezione* prevalgono di gran lunga le imprese di dimensione micro (1-3 addetti), che rappresentano oltre l'80% della specializzazione, impiegando la maggioranza degli addetti.

Fra il 2017 e il 2021, grazie a relazioni più intense con committenti fuori distretto, le *tessiture* sono riuscite nel complesso a mantenere gli occupati e ad aumentare il fatturato a prezzi correnti, incrementando il loro peso all'interno della subfornitura locale, mentre per tutte le altre specializzazioni si osservano diminuzioni (tavv. 2.52, 2.53 e 2.54).

Le imprese di *capo finito*, contrariamente a quanto osservato nelle due precedenti edizioni dell'Osservatorio, hanno registrato riduzioni degli occupati e del fatturato, anche se a tassi inferiori alla media. Questa dinamica, complessivamente negativa, è stata in buona parte determinata da alcune chiusure e crisi aziendali di imprese appartenenti alla classe dimensionale maggiore, che hanno ragioni specifiche. Fra le imprese di *capo finito* si possono osservare dinamiche differenziate; a fianco di imprese che hanno avuto un forte ridimensionamento, ve ne sono altre che hanno resistito meglio, e altre ancora che sono cresciute e, grazie al rimbalzo avvenuto nel 2021, hanno recuperato o superato i livelli pre-pandemia.

Le imprese di capo finito si caratterizzano per l'elevato contenuto di servizio con cui accompagnano la fornitura completa del prodotto<sup>42</sup>. Molte, e non soltanto le più grandi, lavorano prevalentemente, o 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.

Considerando il valore delle lavorazioni svolte, le perdite maggiori si sono registrate nelle imprese specializzate nella realizzazione di *ricami/applicazioni*, che hanno subito una flessione superiore alla media anche nel caso degli addetti. Occorre tenere presente che l'evoluzione di queste imprese è soggetta a fluttuazioni anche importanti, poiché la richiesta di capi ricamati e decorati dipende molto dalle tendenze moda e, negli anni più recenti, attraversati anche dalla pandemia di Covid-19, questi subfornitori sono stati particolarmente penalizzati.

Cali ancora importanti nel numero delle imprese e degli addetti hanno continuato a riguardare il *taglio/confezione* e lo *stiro/controllo/imbusto*, le due specializzazioni che hanno più risentito del processo di selezione della subfornitura locale, in atto da lungo tempo.

E' da ricordare che nel distretto e in aree ad esso limitrofe, fin dall'inizio degli anni Duemila, in queste due specializzazioni si sono inserite numerose imprese gestite da imprenditori stranieri, che essendo disposte a lavorare a prezzi molto bassi e con tempi di consegna rapidissimi, grazie anche a pratiche non sempre regolari, hanno gradualmente spiazzato molte imprese autoctone. Nel tempo, grazie anche ad azioni di contrasto, è avvenuta una certa "emersione" di questa parte del sistema produttivo locale, ma ancora oggi rimangono zone "grigie", che rendono difficoltoso quantificare l'effettiva consistenza e l'evoluzione di questi due segmenti della filiera produttiva. Gli anni della pandemia, comunque, hanno favorito la chiusura o lo spostamento in altre aree di diverse imprese gestite da stranieri, di per sé molto mobili sul territorio.

---

<sup>42</sup> Oltre a presidiare, direttamente o indirettamente, l'intero ciclo produttivo, si fanno normalmente carico della realizzazione dei prototipi, degli acquisti di materie prime, accessori e materiali per il packaging del prodotto.



**Tav. 2.52 - Imprese di subfornitura per specializzazione, 2008-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Tessitura	157	17,5	123	14,5	118	18,2	110	20,2	108	26,3
Taglio/Confezione	370	41,2	292	34,5	216	33,2	172	31,4	111	27,1
Stiro/Controllo/Imbusto	205	22,9	236	27,8	143	22,1	127	23,2	76	18,4
Ricamo e applicazioni	69	7,7	99	11,7	71	10,9	79	14,4	65	15,7
Capo finito	57	6,4	62	7,3	57	8,8	32	5,9	32	7,7
Altre imprese	39	4,3	36	4,2	44	6,8	27	4,9	20	4,8
<b>Totale</b>	<b>896</b>	<b>100,0</b>	<b>849</b>	<b>100,0</b>	<b>649</b>	<b>100,0</b>	<b>547</b>	<b>100,0</b>	<b>412</b>	<b>100,0</b>

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

**Tav. 2.53 - Addetti delle imprese di subfornitura per specializzazione, 2008-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Tessitura	601	16,1	550	16,8	497	18,3	411	18,6	407	24,4
Taglio/Confezione	940	25,1	788	24,1	656	24,1	510	23,1	252	15,1
Stiro/Controllo/Imbusto	921	24,7	927	28,4	614	22,6	462	21,0	388	23,2
Ricamo e applicazioni	772	20,7	553	16,9	504	18,6	472	21,4	337	20,2
Capo finito	312	8,4	324	9,9	294	10,8	268	12,2	221	13,3
Altre imprese	187	5,0	128	3,9	152	5,6	82	3,7	64	3,8
<b>Totale</b>	<b>3.734</b>	<b>100,0</b>	<b>3.270</b>	<b>100,0</b>	<b>2.718</b>	<b>100,0</b>	<b>2.204</b>	<b>100,0</b>	<b>1.669</b>	<b>100,0</b>

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

**Tav. 2.54 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per specializzazione, 2008-2017**

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Tessitura	34	20,2	31	22,2	25	19,8	23	17,8	27	24,8
Taglio/Confezione	30	17,7	20	14,5	17	13,5	13	10,2	11	9,9
Stiro/Controllo/Imbusto	28	16,4	25	18,1	17	13,5	17	13,1	16	14,4
Ricamo e applicazioni	49	29,0	33	23,9	30	23,2	37	28,1	19	17,5
Capo finito	19	11,0	23	16,8	27	20,9	36	27,7	32	29,4
Altre imprese	10	5,7	6	4,5	12	9,1	4	3,1	4	4,0
<b>Totale</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
<i>di cui:</i>										
<i>al netto degli scambi interni</i>	158		129		122		120		99	

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

**Tav. 2.55 – Distribuzione (%) delle imprese di subfornitura per specializzazione e classe di addetti, 2017 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

% riga	1-3		4-9		10 e oltre	
	2017	2021	2017	2021	2017	2021
	%	%	%	%	%	%
Tessitura	69,4	57,5	22,4	36,8	8,2	5,7
Taglio/Confezione	73,9	81,6	19,0	15,0	7,1	3,4
Stiro/Controllo/Imbusto	59,0	47,1	33,6	44,0	7,4	8,9
Ricamo e applicazioni	60,2	63,8	16,2	25,2	23,6	11,0
Capo finito	61,0	47,0	18,5	42,8	20,5	10,1
Altre imprese	84,1	73,1	11,1	20,8	4,8	6,1
Totale	67,3	63,1	22,3	30,1	10,4	6,9

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

**Tav. 2.56 – Distribuzione (%) degli addetti delle imprese di subfornitura per specializzazione e classe di addetti, 2017 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

% riga	1-3		4-9		10 e oltre	
	2017	2021	2017	2021	2017	2021
	%	%	%a	%	%	%
Tessitura	33,1	29,9	30,2	48,0	36,7	22,1
Taglio/Confezione	46,4	52,9	28,3	31,0	25,3	16,1
Stiro/Controllo/Imbusto	24,5	18,2	50,8	56,2	24,7	25,6
Ricamo e applicazioni	18,5	25,9	16,8	29,5	64,7	44,6
Capo finito	17,5	15,8	14,4	36,2	68,1	48,0
Altre imprese	55,7	30,8	22,2	46,3	22,1	22,9
Totale	30,2	28,0	28,9	42,0	40,9	30,0

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

**Tav. 2.57 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese di subfornitura per specializzazione e classe di addetti, 2017 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

% riga	1-3		4-9		10 e oltre	
	2017	2021	2017	2021	2017	2021
	%	%	%	%	%	%
Tessitura	23,7	26,2	26,4	45,5	49,9	28,3
Taglio/Confezione	42,5	40,8	41,9	43,6	15,5	15,6
Stiro/Controllo/Imbusto	25,6	7,2	40,9	35,1	33,4	57,7
Ricamo e applicazioni	8,9	15,8	12,9	20,5	78,2	63,7
Capo finito	4,9	11,8	15,7	50,0	79,4	38,2
Altre imprese	11,9	18,6	42,7	45,2	45,4	36,3
Totale	16,1	18,6	23,6	40,7	60,2	40,7

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

## *Prodotti lavorati*

Nel periodo 2017-2021, le produzioni di maglieria esterna hanno subito una flessione più contenuta, grazie alle commesse provenienti da fuori distretto, rispetto alla confezione su tessuto e ad altri prodotti lavorati dalla subfornitura del distretto. Di conseguenza, la specializzazione nella maglieria della subfornitura locale risulta ancora più marcata, sviluppando con questi prodotti, nel 2021, il 67,9% del fatturato (tav. 2.58).

La lavorazione di capi in tessuto, invece, rappresenta quasi il 29,8% del fatturato, mentre resta marginale, abbassandosi al 3,3%, il valore delle commesse relative a prodotti diversi dall'abbigliamento, come la biancheria per la casa, gli accessori, le borse e le calzature<sup>43</sup>.

Considerando la specializzazione produttiva, oltre alle *tessiture*, le imprese più orientate alla lavorazione di prodotti in maglia sono quelle che realizzano il *capo finito*, seguite dal gruppo delle *altre imprese*, un insieme variegato che offre lavorazioni intermedie, di preparazione ad altre fasi, e trattamenti vari (prestiro, fustatura, lavaggi, finissaggi, ecc.), e da quelle di *stiro/controllo/imbusto*.

Le imprese di *taglio/confezione*, invece, lavorano in misura rilevante capi in tessuto, mentre quelle di *ricamo/applicazioni* sono le più diversificate, lavorando prodotti sia di maglieria sia di confezione, compresi accessori e prodotti diversi dall'abbigliamento.

La maglieria esterna rappresenta la tradizione del distretto, e quasi il 90% dei subfornitori locali, in una qualche misura, la lavora. Una netta maggioranza, il 57,1%, lavora solo capi in maglia, a fronte di un piccolo nucleo che lavora esclusivamente capi in tessuto, mentre il 29,9% opera in entrambi i comparti. A livello di specializzazione, le imprese pluricomparto prevalgono fra i ricamifici (tav. 2.59).

Anche fra i produttori di capo finito la quota di imprese specializzata nella sola maglieria è particolarmente elevata, seconda solo alle tessiture. Queste imprese, che offrono una fornitura completa, vantano elevate competenze tecnico-produttive, grazie alle quali sono in grado di fornire ai clienti servizi e consulenze nella fase di ideazione e industrializzazione del prodotto, insieme alla capacità di organizzare e controllare l'intero ciclo di produzione, presidiando direttamente le fasi più critiche.

---

<sup>43</sup> In seguito alla pandemia di Covid-19, alcune imprese conto terzi hanno lavorato DPI (dispositivi di protezione individuale). Si tratta di produzioni molto limitate, realizzate principalmente nel 2020 (per un valore intorno al milione di euro) e quasi del tutto abbandonate nel 2021.

**Tav. 2.58 – Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per tipo di prodotti lavorati, 2008-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2016		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Maglieria esterna	111	65,4	93	67,4	77	59,5	83	65,7	74	67,9
Confezione su tessuto	58	34,0	42	30,4	44	34,3	38	29,9	31	28,8
Accessori e altri prodotti	1	0,6	3	2,2	8	6,2	6	4,4	4	3,3
<b>Totale</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

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

**Tav. 2.59 – Distribuzione (%) delle imprese di subfornitura per specializzazione e tipo di prodotti lavorati, 2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

% riga	Solo maglieria %	Solo confezione %	Pluricomparto %
Tessitura	100,0	-	-
Taglio/Confezione	28,9	34,0	37,1
Stiro/Controllo/Imbusto	57,3	5,9	36,8
Ricamo e applicazioni	25,5	16,5	58,0
Capo finito	71,1	3,1	25,8
Altre imprese	60,7	-	39,3
<b>Totale</b>	<b>57,1</b>	<b>13,1</b>	<b>29,9</b>

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

## *Ruolo dei marchi*

Nel periodo 2017-2021, la quota di fatturato realizzata con produzioni per stilisti, griffe e grandi marchi, che già negli anni precedenti era diventata maggioritaria, ha continuato a crescere, abbassandosi di conseguenza l'incidenza dei prodotti di marchi meno visibili per il consumatore finale (tav. 2.60).

Nel 2021, il fatturato sviluppato dalla subfornitura locale lavorando prodotti a elevata visibilità, appartenenti alle fasce di mercato medio-alta e alta, compreso il lusso, ha raggiunto il 56,9% del totale, a fronte del 43,1% registrato per i prodotti meno visibili.

Proseguendo una tendenza osservata anche nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio, sono state, in particolare, le produzioni per *marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità* ad aumentare la loro incidenza, anche se questo incremento non è stato sufficiente ad assicurare una tenuta del fatturato complessivo della subfornitura del distretto.

La capacità di lavorare produzioni qualificate, attraendo anche griffe e marchi esterni all'area, per i quali i subfornitori locali lavorano direttamente o indirettamente, è positivamente correlata alla dimensione aziendale, per cui, al suo crescere, aumenta anche la quota di fatturato realizzata con produzioni di questo genere. Tuttavia, anche aziende molto piccole, come quelle della classe 4-9 addetti, sono in grado di lavorare prevalentemente prodotti di questo tipo (tav. 2.61).

Se si considera la specializzazione produttiva, sono le *tessiture* e i produttori di *capo finito*, caratterizzati da una elevata specializzazione nella maglieria, e i *ricamifici* a lavorare in maggior misura prodotti di griffe e, in particolare, di griffe esterne al distretto.

Anche se fuori dei confini del distretto, i clienti che commissionano questi ordini sono spesso situati in aree vicine nel resto dell'Emilia-Romagna, regione in cui hanno sede alcune importanti imprese di abbigliamento. Con una certa frequenza si valicano anche i confini regionali e, soprattutto fra i fornitori di capo finito di maggiore dimensione, vi sono aziende che lavorano direttamente per griffe di altre regioni italiane o importanti marchi del lusso stranieri<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> I marchi e le griffe esterne al distretto per cui lavorano i subfornitori locali sono numerosi. Fra gli italiani, sono stati indicati Alberta Ferretti, Armani, Cavalli, Dolce&Gabbana, Elena Mirò, Elisabetta Franchi, Gucci, Marras, Max Mara, Miroglio, Moschino, Peserico, Stone Island, Scervino, Versace, ecc.. Esempi di marchi e griffe estere sono Burberry, Chloè, Calvin Klein, Dior, Stella Mc Cartney, Thom Browne, Zuhair Murad, Louis Vuitton.

Nel 2021, le imprese di subfornitura che hanno lavorato per stilisti, griffe e marchi a elevata visibilità sono state oltre la metà del totale (il 56,2%), ma solo un terzo ha sviluppato quote elevate di fatturato con queste produzioni.

Resta, inoltre, ancora elevata (il 43,8%) la quota di subfornitori del distretto che lavora esclusivamente prodotti con marchi poco noti al consumatore finale. Si tratta in gran parte di imprese di micro dimensione (1-3 addetti), dalla capacità produttiva limitata, che hanno più difficoltà a rispondere alle richieste di clienti che hanno la necessità di un servizio completo.

**Tav. 2.60 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese di subfornitura per griffe e marchi dei prodotti lavorati, 2008-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese					
	2008	2010	2013	2016	2021
	%	%	%	%	%
Prodotti di stilisti, griffe e grandi marchi	36,8	29,7	40,9	51,7	56,9
<i>di cui:</i>					
<i>marchi e griffe del distretto a elevata visibilità</i>	n.d.	17,8	26,2	19,8	11,2
<i>marchi e griffe fuori distretto a elevata visibilità</i>	n.d.	11,9	14,7	31,9	45,8
Prodotti con altri tipi di marchi	63,2	70,3	59,1	48,3	43,1
Totale	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. 2.61 – Quota di fatturato (%) sviluppata con prodotti di stilisti, griffe, grandi marchi per classe di addetti, 2018-2021**

valori riferiti all'universo delle imprese					
	2008	2010	2013	2016	2021
	%	%	%	%	%
1-3	20,3	20,2	28,2	32,4	24,3
4-9	41,7	35,9	31,7	31,5	62,7
10 e oltre	40,6	29,6	50,0	67,1	66,1
Totale	36,8	29,7	40,9	51,7	56,9

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

### Calendario di produzione

La produzione nettamente prevalente nelle imprese di subfornitura del distretto è rappresentata da quella che segue il calendario *programmato*, pari, nel 2021, all'82,6% del fatturato totale (tav. 2.62).

Nel periodo 2017-2021, si è registrato un ulteriore calo dei prodotti realizzati secondo il calendario *pronto moda*, la cui incidenza, insieme a *flash* e *riassortimenti*, si è ridotta ancora, attestandosi, nel 2021, sul 16,5% del fatturato della subfornitura. Questa tendenza è in atto da molti anni ed è legata al progressivo ridimensionamento delle imprese pronto moda locali, strutturalmente legate alla subfornitura del distretto per la necessità di realizzare in tempi veloci serie di produzione molto limitate.

**Tav. 2.62 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese di subfornitura per calendario di produzione, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008	2010	2013	2016	2021
	%	%	%	%	%
Programmato	61,5	61,8	70,4	76,9	82,6
Pronto moda, flash e riassortimenti	37,6	36,1	29,1	22,6	16,5
Altri prodotti	0,9	2,1	0,5	0,5	0,1
Non disp.	-	-	-	-	0,7
Totale	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

### Serie di produzione

La subfornitura del distretto si è sempre caratterizzata per la specializzazione nella lavorazione di serie corte. Nel 2021, ben l'80,4% delle imprese ha lavorato prevalentemente piccole serie (tav. 2.63). Questa caratteristica deriva dal fatto che le piccole serie sono normalmente affidate alla subfornitura geograficamente vicina, non essendo possibile e conveniente delocalizzarle lontano. Le relazioni produttive ancora importanti con le imprese finali del distretto, tendenzialmente di micro e piccole dimensioni e orientate a produzioni di piccole serie, e i rapporti con marchi e griffe a elevata visibilità esterni al distretto appartenenti alle fasce più qualificate del mercato sono alla base della specializzazione su piccole serie.

I subfornitori che lavorano principalmente serie medio-lunghe sono una piccola minoranza (il 7,4%), ma è necessario tenere presente che anche le serie più lunghe lavorate nel distretto hanno una consistenza limitata, raramente superiore ai mille capi (tav. 2.64).

Tra dimensione di impresa e lunghezza delle serie di produzione esiste una relazione positiva e all'interno della classe 10 e più addetti si osserva la quota più elevata di imprese che lavora prevalentemente serie medio-lunghe (tav. 2.65).

Fra i subfornitori del distretto è, inoltre, presente una quota di imprese che realizza prevalentemente campionature/referenze, pari nel 2021 al 12,1%. Si tratta di imprese di micro dimensione della classe 1-3 addetti. Nel complesso, il 91% delle imprese di subfornitura del distretto lavora anche campionature/referenze, collaborando con i committenti alla messa a punto dei prototipi e realizzando le referenze da inserire nei campionari dei committenti. Questo servizio assume una fondamentale importanza, in quanto in alcune fasi della filiera (tessitura, ricamo/applicazioni, ecc.) si configura come un'attività di co-progettazione. Secondo l'opinione di numerose imprese di subfornitura, questo servizio non viene remunerato in modo adeguato dai committenti, che spesso decentrano altrove la produzione vera e propria.

**Tav. 2.63 – Distribuzione (%) delle imprese di subfornitura per lunghezza prevalente delle serie di produzione lavorate, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008	2010	2013	2016	2021
	%	%	%	%	%
Campionature e referenze	12,0	13,4	15,4	10,8	12,1
Piccole serie	82,7	81,0	79,0	78,7	80,4
Serie medio-lunghe	5,3	5,6	5,6	10,5	7,4
Totale	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. 2.64 – Distribuzione (%) delle imprese di subfornitura per dimensione media degli ordini ricevuti, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008	2010	2013	2016	2021
	%	%	%	%	%
Campionature e referenze	12,0	13,4	15,4	10,8	12,1
fino a 100 capi	11,9	17,4	23,1	26,3	27,3
101-200 capi	32,6	41,0	33,9	33,9	26,6
201-400 capi	27,7	19,4	20,5	13,9	21,3
401-600 capi	10,5	3,3	1,4	4,6	5,2
601-800 capi	0,4	0,8	1,0	5,7	0,7
801-1.000 capi	1,7	2,4	1,8	2,1	5,5
1.001-2.000 capi	2,1	0,3	0,4	0,7	0,3
Oltre 2.000 capi	1,1	2,0	2,5	2,0	1,0
Totale	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. 2.65 – Distribuzione (%) delle imprese di subfornitura per lunghezza prevalente delle serie di produzione lavorate e classe di addetti, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	1-3 %	4-9 %	10 e oltre %	Totale %
Campionature e referenze	19,2	-	-	12,1
Piccole serie	78,5	87,5	63,4	80,4
Serie medio-lunghe	2,3	12,5	36,6	7,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

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

### 2.3.3 Lavorazioni e servizi offerti

Come è stato detto, uno dei tratti distintivi della subfornitura locale è la spinta divisione del lavoro fra imprese. Nel 2021, una larga maggioranza, il 62,4%, esegue una sola lavorazione, a fronte del 37,6% che offre più fasi del ciclo produttivo, direttamente o attraverso il ricorso ad altri subfornitori (tav. 2.66).

Le tavole 2.67-2.71 mostrano, per ciascuna specializzazione produttiva, le combinazioni delle lavorazioni offerte dai subfornitori del distretto; l'eventuale ricorso al decentramento esterno e la presenza di imprese che realizzano prevalentemente campionature e referenze.

Le *tessiture*, i *ricami/applicazioni* e le imprese di *taglio/confezione* sono le più specializzate per fase e presentano, di conseguenza, le quote più elevate di imprese che offrono un solo tipo di lavorazione<sup>45</sup>. Il *taglio/confezione*, è caratterizzato dalla presenza di due gruppi principali di subfornitori monofase, le imprese di taglio e quelle che realizzano la cucitura dei capi<sup>46</sup>, mentre un terzo nucleo, meno numeroso, esegue entrambe le lavorazioni, ed eventuali altre, realizzando prevalentemente campionature/referenze.

Le imprese di *capo finito*, organizzando l'intero ciclo di produzione, sono tutte plurifase. La maggior parte fa al proprio interno almeno parte delle lavorazioni iniziali, la tessitura se

<sup>45</sup> Le imprese di ricamo/applicazioni eseguono in realtà molti tipi di decorazioni, dal ricamo multiteste tradizionale, a bernina, cornely, ecc., all'applicazione di numerosi materiali (paillettes, fettucce, strass, swarovski, borchie, ecc.), su capi in maglia, in tessuto, borse, calzature e altri accessori. In questa specializzazione, quindi, le imprese plurifase sono quelle che affiancano al ricamo/applicazioni altre lavorazioni; negli ultimi anni, una parte di esse ha allargato la gamma offerta con l'asolatura e l'applicazione bottoni o la stampa digitale.

<sup>46</sup> Le prime, di solo taglio, sono gestite quasi esclusivamente da imprenditori autoctoni; le seconde prevalentemente da imprenditori stranieri, soprattutto cinesi.

realizza capi in maglia<sup>47</sup> o il taglio del tessuto per l'abbigliamento, affidandosi prevalentemente a laboratori esterni per la cucitura, lo stiro/imbusto, le eventuali decorazioni o trattamenti. Il controllo del capo finito è quasi sempre svolto esclusivamente all'interno, per assicurare ai clienti gli standard di qualità richiesti, dato che le imprese di questa categoria lavorano prevalentemente prodotti di fascia elevata, per griffe e noti marchi.

Complessivamente, il ricorso al decentramento produttivo interessa una quota minoritaria di imprese di subfornitura, meno del 20%, e dal punto di vista territoriale, i laboratori esterni utilizzati si concentrano in aree vicine.

Per le aziende di *capo finito*, che organizzano l'intero ciclo di produzione, il decentramento di lavorazioni ad altri subfornitori ha un carattere strutturale; per la maggior parte degli altri subfornitori, specializzati per singola fase produttiva, il ricorso ad altri terzisti ha un carattere più occasionale, legato alla necessità di rispettare i tempi di consegna richiesti dai committenti nei momenti di picco produttivo.

**Tav. 2.66 – Distribuzione (%) delle imprese di subfornitura monofase e plurifase per specializzazione e classe di addetti, 2021**

valori riferiti all'universo delle imprese

% riga	1-3		4-9		10 e oltre		Totale	
	Monofase %	Plurifase %	Monofase %	Plurifase %	Monofase %	Plurifase %	Monofase %	Plurifase %
Tessitura	91,9	8,1	87,4	12,6	78,2	21,8	89,5	10,5
Taglio/Confezione	66,7	33,3	73,2	26,8	67,8	32,2	67,7	32,3
Stiro/Controllo/Imbusto	63,5	36,5	-	100,0	-	100,0	29,9	70,1
Ricamo e applicazioni	87,9	12,1	25,7	74,3	68,7	31,3	70,1	29,9
Capo finito	-	100,0	-	100,0	-	100,0	-	100,0
Altre imprese	100,0	-	46,5	53,5	-	100,0	82,8	17,2
Totale	73,7	26,3	42,9	57,1	43,4	56,6	62,4	37,6

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

<sup>47</sup> Tra quelle della maglieria, la maggioranza ha reparti interni di tessitura dotati delle tecnologie più avanzate, incluse macchine per la tessitura integrale.

**Tav. 2.67 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di tessitura, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Tessitura</i>			Totale
Tessitura	x		x
Pre-stiro			x
Numero imprese	97		108
(% riga)	89,5		100,0
di cui:			
Imprese che decentrano	4		10
(% colonna)	4,1		9,3
Imprese che realizzano			
prev. campionature/referenze	22		22
(% colonna)	22,7		20,4

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

**Tav. 2.68 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di taglio/confezione, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Taglio/Confezione</i>							Totale
Taglio	x	x		x	x	x	
Confezione			x	x	x		x
Asole					x		
Applicazioni					x		
Stiro							x
Altre lav. (stampe, adesivatura)		x					
Numero imprese	40	3	36	18	5	10	111
(% riga)	35,7	3,1	32,0	15,8	4,5	9,0	100,0
di cui:							
Imprese che decentrano	-	-	1	8	5	-	14
(% colonna)	-	-	2,8	44,4	100,0	-	12,6
di cui:							
Imprese che realizzano	5	-	16	15	-	10	47
prev. campionature/refer.	12,5	-	44,4	83,3	-	100,0	42,3
(% colonna)							

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

**Tav. 2.69 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di stiro/controllo/imbusto, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Stiro/Controllo/Imbusto</i>						Totale
Stiro	x		x	x	x	
Controllo		x	x	x	x	
Imbusto		x	x	x	x	
Inscatolamento				x	x	
Altre lav. (asole/bottoni, applicazioni)					x	
Logistica					x	
Numero imprese	23	2	8	40	3	76
(% riga)	30,2	2,6	10,5	52,6	3,9	100,0
di cui:						
Imprese che decentrano	-	-	3	13	-	16
(% colonna)	-	-	37,5	32,5	-	21,0
Imprese che realizzano						
prev. campionature/refer.	-	-	2	4	-	6
(% colonna)	-	-	25,0	10,0	-	7,9

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

**Tav. 2.70 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di ricamo e applicazioni<sup>o</sup>, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Ricamo e Applicazioni</i>						Totale
Ricamo	x		x		x	x
Applicazioni		x		x	x	x
Altre lav. (asole/bottoni, stampe digitali, stiro)			x	x		x
Numero imprese	19	13	1	17	14	1
(% riga)	29,2	20,0	1,5	26,2	21,5	1,5
100,0						
di cui:						
Imprese che decentrano	-	-	1	-	4	1
(% colonna)	-	-	100,0	-	28,6	100,0
9,2						
Imprese che realizzano						
prev. campionature/refer.	-	-	1	-	-	-
(% colonna)	-	-	100,0	-	-	-
1,5						

<sup>o</sup> comprendono una gamma di lavorazioni molto varie, dal ricamo multiteste tradizionale, alla applicazione dei materiali più diversi (paillettes, fettucce, strass, swarovski, 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. 2.71 – Fasi offerte dalle imprese di subfornitura di capo finito, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

<i>Imprese di Capo finito</i>									Totale
	<i>Maglieria</i> <sup>o</sup>				<i>Confezione</i>				
Tessitura	x	x	x	x					x
Taglio			x	x	x	x	x	x	x
Confezione		x	x	x	x	x	x	x	x
Ricamo e applicazioni				x	x			x	x
Stiro	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Controllo	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Imbusto	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Numero imprese	1	10	2	7	2	2	1	6	32
(% riga)	3,1	31,2	6,2	21,8	6,2	6,2	3,1	18,7	100,0
di cui:									
Imprese che decentrano	1	10	2	7	2	2	1	7	32
(% colonna)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Imprese che realizzano									
prev. campionature/refer.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(% colonna)	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<sup>o</sup> 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

Sul tema dei servizi offerti alla clientela, negli anni più recenti i terzisti locali hanno compiuto ulteriori sforzi, con un incremento di circa dieci punti della quota di imprese che offre servizi aggiuntivi ai propri committenti (tav. 2.72).

La strategia di un servizio il più possibile completo, sia per acquisire nuovi clienti che per fidelizzare i propri è, come in passato, seguita dalla maggior parte dei subfornitori locali. Quasi tutte le *tessiture*, le imprese di *ricami/applicazioni* e quelle di *capo finito*, offrono servizi aggiuntivi alla propria clientela, e solo nello *stiro/controllo/imbusto* questa attività è limitata.

I tipi di servizio più diffusi riguardano le attività di progettazione e realizzazione dei prototipi e delle referenze da inserire nei campionari stagionali dei clienti (tav. 2.73), ed è da sottolineare il contributo dato dalla subfornitura locale alla ideazione dei capi, attraverso proprie proposte offerte ai committenti.

Le *tessiture*, depositarie delle competenze tecniche e produttive più importanti sui prodotti di maglieria, oltre a realizzare i prototipi e collaborare alla industrializzazione del prodotto, mettono a disposizione i saperi accumulati nel tempo<sup>48</sup> per ideare nuovi punti maglia, sperimentare nuovi filati e soluzioni tecniche innovative.

<sup>48</sup> Molte tessiture locali hanno ricchissimi archivi di punti e tessuti in maglia.

La ricerca sui materiali e le tecniche decorative caratterizza i *ricami/applicazioni*, imprese che con maggiore frequenza, rispetto ai subfornitori di altre specializzazioni, acquistano i tanti materiali impiegati per le produzioni in serie e per realizzare nuove idee da proporre ai clienti o sviluppate in collaborazione con essi<sup>49</sup>.

Le imprese di *capo finito*, specie le più strutturate, sono quelle che tendono a dare un servizio più completo, che comprende la realizzazione dei prototipi, le consulenze tecniche per l'industrializzazione del prodotto, lo sviluppo modelli e taglie, gli acquisti di filati, tessuti e accessori. Una strategia che ha consentito a questo gruppo di subfornitori non solo di resistere meglio alle difficoltà di mercato, ma di individuare nuove possibilità di crescita, essendo in grado di lavorare anche per una clientela lontana, italiana ed estera.

---

<sup>49</sup> Gli acquisti di materie prime sono effettuati da una piccola minoranza dei subfornitori locali, il 10,7% del totale. Poco diffusi tra le tessiture (il 10,6% acquista i filati), vengono effettuati da un quarto dei ricamifici e dalla maggioranza dei produttori di capo finito.

**Tav. 2.72 - Imprese di subfornitura che offrono servizi aggiuntivi per specializzazione, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Tessitura	136	86,8	110	89,4	118	100,0	110	100,0	106	97,9
Taglio/Confezione	144	38,8	185	63,4	141	65,2	85	49,4	77	69,1
Stiro/Controllo/Imbusto	23	11,0	26	11,0	24	16,6	24	18,6	14	18,4
Ricamo e applicazioni	62	90,5	62	62,6	52	73,2	70	89,6	65	100,0
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	2	11,1
<b>Totale</b>	<b>445</b>	<b>49,7</b>	<b>470</b>	<b>55,3</b>	<b>422</b>	<b>65,1</b>	<b>338</b>	<b>61,8</b>	<b>296</b>	<b>71,8</b>

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

**Tav. 2.73 - Imprese di subfornitura che offrono servizi aggiuntivi per tipo di servizi e specializzazione, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

multirisposta	Tessitura		Taglio/Confezione		Stiro/Controllo/Imbusto	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Proposte punti, ricamo, capi di propria ideazione	45	42,1	-	-	-	-
Consulenze stilistiche	21	19,1	13	11,3	-	-
Realizzazione prototipi	101	93,3	67	60,1	12	15,4
Sviluppo modelli e taglie	56	51,9	43	38,4	-	-
Consulenze tecniche	54	49,9	10	9,0	5	6,5
Acquisto materie prime/accessori	11	10,6	-	-	-	-
<i>Ritiro e consegna capi</i>	47	43,1	29	25,9	55	73,4

multirisposta	Ricamo e applicazioni		Capo finito		Totale	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Proposte punti, ricamo, capi di propria ideazione	21	31,8	11	33,5	77	18,6
Consulenze stilistiche	21	31,7	18	57,1	72	17,5
Realizzazione prototipi	64	98,5	30	93,9	273	66,3
Sviluppo modelli e taglie	3	5,3	24	74,3	126	30,6
Consulenze tecniche	6	9,0	18	55,4	95	23,0
Acquisto materie prime/accessori	16	24,9	16	51,7	44	10,7
<i>Ritiro e consegna capi</i>	46	71,3	9	28,0	194	47,2

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

### 2.3.4 Mercati di sbocco e clienti

#### Tipi di clienti

I subfornitori del distretto si caratterizzano per lavorare direttamente per le imprese finali del settore, con le quali sviluppano, nel 2021, l'80,3% del fatturato (tav. 2.74).

Nel periodo 2017-2021, il valore delle commesse realizzate con questo tipo di clienti è, tuttavia, diminuito, mentre è aumentato il fatturato sviluppato lavorando per altre imprese di subfornitura, la cui incidenza ha raggiunto il 17,2% del fatturato (nel 2017 era l'8,8%).

In particolare, ad aumentare sono state le relazioni con imprese conto terzi di altri territori, mentre gli scambi interni alla subfornitura del distretto sono rimasti stabili, intorno ai 10 milioni di euro.

Nonostante questa crescita, sia l'incidenza del fatturato sviluppato con altri subfornitori, sia la quota di imprese che lavora prevalentemente per questo tipo di clienti, restano contenute, anche se alcune specializzazioni, come l'insieme delle *altre imprese*, le *tessiture*, e i *ricami/applicazioni* hanno quote superiori alla media (tav. 2.75).

**Tav. 2.74 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per tipo di committenti, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Imprese finali	150	88,2	119	86,5	111	86,1	110	84,6	88	80,3
Imprese di subfornitura	16	9,2	14	10,3	12	9,3	12	8,8	19	17,2
<i>di cui:</i>										
<i>nel distretto</i>	12	6,9	9	6,7	7	5,4	10	7,6	10	9,6
Produttori di tessuti/etichette	2	1,0	1	0,5	2	1,5	1	1,0	1	0,7
Grossisti/Catene distributive	3	1,6	4	2,7	4	3,5	6	4,8	2	1,4
Altri	-	-	-	-	-	-	1	0,8	0	0,4
<b>Totale</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
<i>di cui:</i>										
<i>al netto degli scambi interni</i>	158		129		122		120		99	

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

In generale, nella subfornitura del distretto è 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 questi. Tuttavia, alcuni fenomeni di riorganizzazione della filiera in questa direzione sembrano essere presenti, coinvolgendo imprese che operano nella fase iniziale della tessitura, o che realizzano lavorazioni particolari, come ricamo, lavaggi, trattamenti, ecc., che almeno in parte svolgono un ruolo di fornitore di secondo livello, lavorando per altre imprese di subfornitura. All'interno del distretto, però, continuano a prevalere i subfornitori che lavorano direttamente per le imprese finali del settore, anche quando sono imprese monofase e di micro dimensioni.

**Tav. 2.75 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese di subfornitura per specializzazione e tipo di committenti, 2017 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

% riga	Imprese finali		Imprese di subfornitura		Produttori di tessuti/etichette		Grossisti/Catene distributive	
	2017 %	2021 %	2017 %	2021 %	2017 %	2021 %	2017 %	2021 %
Tessiture	84,3	73,7	14,5	24,3	1,1	2,0	-	-
Taglio/Confezione	87,7	78,8	10,4	19,0	1,9	1,5	-	0,4
Stiro/Controllo/Imbusto	88,2	89,9	11,8	9,8	-	-	-	0,3
Ricamo e applicazioni	83,7	62,9	7,2	33,7	2,3	0,4	4,9	1,0
Capo finito	84,3	96,0	2,3	-	-	-	12,5	4,0
Altre imprese	68,7	50,3	31,3	49,7	-	-	-	-
Totale	84,6	80,3	8,8	17,2	1,0	0,7	4,8	1,4

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

### *Localizzazione dei clienti*

Nel periodo 2017-2021, osservando l'andamento del fatturato in base alla localizzazione della clientela (tav. 2.76), si può notare una flessione delle commesse dei clienti più vicini, interni al distretto, e di quelli più lontani, localizzati all'estero, mentre è aumentato il giro d'affari realizzato con i committenti del resto dell'Emilia-Romagna e delle regioni del nord Italia.

Al netto degli scambi interni alla subfornitura locale (tav. 2.77), il fatturato sviluppato con le imprese finali del distretto è diminuito di oltre un terzo, e anche se queste continuano ad essere il cliente più importante (42,8% del fatturato), la loro incidenza è calata ancora in modo significativo, dopo che nel 2017 era scesa per la prima volta sotto la soglia del cinquanta per

cento. Anche gli ordini dei clienti esteri hanno subito una flessione, determinata prevalentemente dalla crisi di un'impresa di subfornitura strutturata.

Sia considerando il fatturato lordo sia quello al netto degli scambi interni alla subfornitura, le commesse provenienti da committenti esterni al distretto sono diventate prevalenti. Purtroppo, la dinamica positiva di quelle provenienti da committenti del resto dell'Emilia-Romagna e delle regioni del nord Italia non è stata sufficiente per assicurare la tenuta del fatturato della subfornitura locale.

**Tav. 2.76 - Fatturato (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Distretto	123	72,1	95	68,9	81	63,0	66	51,7	47	42,8
Resto regione	28	16,4	22	15,5	25	19,4	21	15,8	27	24,7
Altre regioni del nord	12	6,9	12	8,6	14	10,6	19	14,2	22	19,8
Regioni del centro-sud	7	4,4	7	4,8	3	2,0	8	5,9	7	6,5
Estero	0	0,2	3	2,2	6	5,0	16	12,4	7	6,2
<b>Totale</b>	<b>170</b>	<b>100,0</b>	<b>138</b>	<b>100,0</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
<i>di cui:</i>										
<i>al netto degli scambi interni</i>	158		129		122		120		99	

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

**Tav. 2.77 - Fatturato netto (milioni di euro correnti) delle imprese di subfornitura per localizzazione dei committenti, 2008-2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	2008		2010		2013		2017		2021	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
Distretto	111	70,1	86	66,1	74	61,0	57	47,1	36	36,4
Resto regione	28	17,7	22	16,9	25	20,5	21	17,4	27	27,3
Altre regioni del nord	12	7,6	12	9,2	14	11,1	19	15,7	22	22,2
Regioni del centro-sud	7	4,4	7	5,4	3	2,1	8	6,6	7	7,1
Estero	0	0,2	3	2,4	6	5,3	16	13,2	7	7,1
<b>Totale fatturato netto</b>	<b>158</b>	<b>100,0</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>	<b>122</b>	<b>100,0</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>	<b>99</b>	<b>100,0</b>

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

Le tendenze di carattere generale si riflettono in modo differenziato all'interno di ciascuna specializzazione, restando la flessione delle commesse locali una dinamica comune (tav. 2.78). Le *tessiture* sono le imprese che contribuiscono di più alla crescita dei clienti fuori distretto. Per

esse e i subfornitori dello *stiro/controllo/imbusto*, specie le stirerie di maggiore dimensione, sono aumentati soprattutto gli ordini provenienti dalle regioni del nord Italia (Lombardia e Veneto), mentre nel *taglio/confezione*, a fronte delle minori commesse delle imprese finali del distretto sono aumentate quelle dal resto della regione.

Per i *ricami/applicazioni*, che scontano tendenze moda penalizzanti, l'incidenza dei committenti extra distretto è salita soltanto perché i loro ordinativi sono calati meno intensamente di quelli dei committenti locali. Per il *capo finito*, invece, i minori livelli del fatturato sviluppato coi clienti locali si sono accompagnanti a una tenuta delle commesse da fuori distretto, che hanno cambiato però la loro composizione territoriale, con un minor peso dell'estero, dovuto in gran parte alla crisi di un'impresa strutturata, un significativo aumento per il resto dell'Emilia-Romagna e uno più lieve per le altre regioni italiane.

I *ricamifici* e i produttori di *capo finito* rimangono le imprese meno dipendenti dai clienti locali, dimostrandosi le più capaci, all'interno della subfornitura locale, di attivare e mantenere relazioni con clienti lontani. Per i ricamifici questo si lega alle competenze tecniche maturate, alla varietà delle decorazioni offerte e all'attività di supporto nella progettazione delle collezioni. Motivazioni simili riguardano anche le *tessiture*, che riescono a contribuire all'aumento delle commesse esterne grazie a un elevato livello di innovazione tecnologica e alla capacità di proporre soluzioni tecniche e creative ai propri committenti. Le aziende del *capo finito* puntano invece sulla fornitura di un servizio completo, che parte dalle consulenze stilistiche e realizzazione dei prototipi, per arrivare alla consegna del prodotto finito. In buona parte, esse sono dedicate alla maglieria di elevata qualità, per importanti marchi e griffe nazionali o internazionali, che nel distretto vengono a ricercare un prodotto 100% made in Italy.

**Tav. 2.78 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese di subfornitura per specializzazione e localizzazione dei committenti, 2017 e 2021**

% riga	Distretto		Resto regione		Altre regioni		Estero	
	2017	2021	2017	2021	2017	2021	2017	2021
	%	%	%	%	%	%	%	%
Tessiture	60,3	49,2	30,9	31,5	8,8	19,3	-	0,1
Taglio/Confezione	86,2	75,6	11,8	23,5	2,0	0,9	-	-
Stiro/Controllo/Imbusto	71,0	51,0	18,2	17,1	10,8	31,9	-	-
Ricamo e applicazioni	41,1	36,1	19,7	19,9	36,8	40,5	2,4	3,6
Capo finito	29,6	19,8	4,1	29,1	23,9	32,2	42,4	18,8
Altre imprese	96,8	91,4	2,3	1,6	0,9	7,0	-	-
Totale	51,6	42,8	15,8	24,7	20,1	26,3	12,4	6,2

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

La tav. 2.79 mostra la localizzazione dei clienti per dimensione d'impresa, evidenziando come i mercati geografici di sbocco si amplino al crescere della dimensione. Le imprese di subfornitura più strutturate (10 e più addetti), infatti, sono le meno legate a committenti del distretto, mentre le imprese più piccole (1-3 e 4-9 addetti), pur avendo lavorato di più per clienti esterni e perso commesse dai clienti locali, con questi ultimi sviluppano ancora oltre la metà del fatturato.

I subfornitori che lavorano solo per clienti del distretto rappresentano comunque una quota ancora elevata (il 42,5% del totale).

**Tav. 2.79 – Distribuzione (%) del fatturato delle imprese di subfornitura per classe di addetti e localizzazione dei committenti, 2017 e 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

% riga	Distretto		Resto regione		Altre regioni		Estero	
	2017	2021	2017	2021	2017	2021	2017	2021
	%	%	%	%	%	%	%	%
1-3	76,2	55,8	14,8	27,4	9,0	16,4	-	0,5*
4-9	72,6	51,4	9,8	16,1	14,6	25,6	3,0	6,9
10 e oltre	36,7	28,3	18,5	32,1	25,4	31,5	19,4	8,0
Totale	51,7	42,8	15,8	24,7	20,1	26,3	12,4	6,2

\*fatturato realizzato con prodotti propri (che alcune imprese di subfornitura affiancano all'attività principale realizzata per conto terzi)

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

### *Numerosità dei clienti*

I dati sull'ampiezza del portafoglio clienti e la 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 solo cliente e minoritaria l'incidenza delle imprese con una dipendenza elevata dal cliente più importante.

Soltanto una quota limitata di imprese di subfornitura (il 5,8%) lavora per un solo cliente (tav. 2.80), mentre il cliente principale satura il cinquanta per cento e più della capacità produttiva disponibile nel 34% dei casi (tav. 2.81). Le difficoltà di mercato, ulteriormente aggravate dalla pandemia, non hanno certo favorito, negli anni più recenti, l'aumento del numero dei clienti, che mediamente rimangono undici per impresa, la metà dei quali stabili.

I casi di monocommittenza riguardano in particolare lo *stiro/controllo/imbusto*, dove sono piuttosto numerose le imprese micro specializzate nella sola stiratura dei capi. In quasi tutte le altre specializzazioni, il portafoglio clienti è mediamente più ampio e il grado di dipendenza più

contenuto, coi *ricami/applicazioni* che si caratterizzano per la più ampia diversificazione del portafoglio clienti.

La relazione tra grado di dipendenza e dimensione di impresa è tendenzialmente di tipo inverso, 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, tuttavia, ci sono 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, che hanno accuratamente selezionato il proprio parco fornitori, instaurando con questi legami molto forti. Se la dipendenza elevata rappresenta un fattore di rischio per questi subfornitori, essi possono però 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 difficilmente sono 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. Per quanto riguarda le richieste dei clienti in merito alla sostenibilità si rimanda al capitolo dedicato.

**Tav. 2.80 – Quota (%) di imprese di subfornitura monocommittenti e numero medio di clienti per specializzazione, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	% di imprese con un solo cliente	n° medio clienti	n° medio clienti stabili
Tessitura	2,1	11	6
Taglio/Confezione	5,6	6	4
Stiro/Controllo/Imbusto	20,4	5	4
Ricamo e applicazioni	-	28	15
Capo finito	-	10	4
Altre imprese	-	21	14
Totale	5,8	11	6

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

**Tav. 2.81 – Quota (%) di imprese di subfornitura molto dipendenti da un solo cliente (>50% fatt.) e quota (%) media di fatturato sviluppato con il primo cliente per specializzazione, 2021**  
 valori riferiti all'universo delle imprese

	% di imprese molto dipendenti (primo cliente >50% fatt.)		% media di fatturato sviluppata con il primo cliente
Tessitura	29,3	Tessitura	50,3
Taglio/Confezione	34,5	Taglio/Confezione	37,6
Stiro/Controllo/Imbusto	46,8	Stiro/Controllo/Imbusto	64,0
Ricamo e applicazioni	18,0	Ricamo e applicazioni	27,6
Capo finito	54,1	Capo finito	45,7
Altre imprese	30,8	Altre imprese	32,6
Totale	34,1	Totale	44,6

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



### 3. Strategie, problemi e interventi richiesti

#### 3.1 Le imprese finali

##### *Strategie*

Il difficile contesto economico e sociale, determinato dagli anni di pandemia di Covid-19 e dalla successiva guerra in Ucraina da parte della Russia, ha messo a dura prova la capacità di resilienza delle imprese del settore moda.

Già prima della pandemia, negli anni 2017-2019, una quota rilevante di imprese finali non aveva fatto *investimenti* (il 48,5% del totale), quota che si è abbassata negli anni 2020-2021 (44%), per risalire nelle previsioni 2022-2023 (49,3%) (fig. 3.1). Le imprese finali che non hanno fatto investimenti, o non prevedono di farne, sono in proporzione più elevata fra le imprese di micro dimensione, le più penalizzate in questi anni di crisi e finanziariamente più deboli (fig. 3.2).

Gli investimenti realizzati e quelli previsti (fig. 3.1) si concentrano sulla *digitalizzazione* e la *R&S*<sup>50</sup>, coinvolgendo, tuttavia, soltanto un quarto delle imprese finali del distretto. Seguono gli investimenti nelle *reti commerciali* e nella *promozione*, che tendono a coinvolgere una quota crescente di imprese nelle previsioni 2022-2023, quota che, tuttavia, rimane intorno a un quarto delle imprese finali. Quote molto più basse di imprese finali hanno investito, o prevedono di investire, sulla *sostenibilità*.

Come è stato detto, la propensione all'investimento varia notevolmente in relazione alla dimensione d'impresa. Al crescere della dimensione, aumenta in misura rilevante la percentuale di imprese che investe (fig. 3.2). Nelle previsioni 2022-2023, a fronte di un 88,9% di imprese finali di maggiori dimensioni che prevede di investire in *R&S*, le imprese finali di micro dimensione sono solo l'8,7% e le piccole imprese il 38,2%.

---

<sup>50</sup> Gli investimenti in *R&S*, indicati in questo paragrafo, riguardano l'ideazione e la progettazione di nuove linee di prodotto. In realtà, le imprese finali del settore moda, anche se non inseriscono nuove linee di prodotto, investono ogni anno notevoli risorse per ideare e progettare le collezioni stagionali (A/I e P/E) da presentare al mercato, collezioni che variano continuamente in relazione all'evoluzione della moda. Poche imprese finali hanno prodotti cosiddetti "continuativi", che non variano da una stagione all'altra e da un anno all'altro. Per un approfondimento sui costi della progettazione delle collezioni si veda il paragrafo dedicato al campionario.



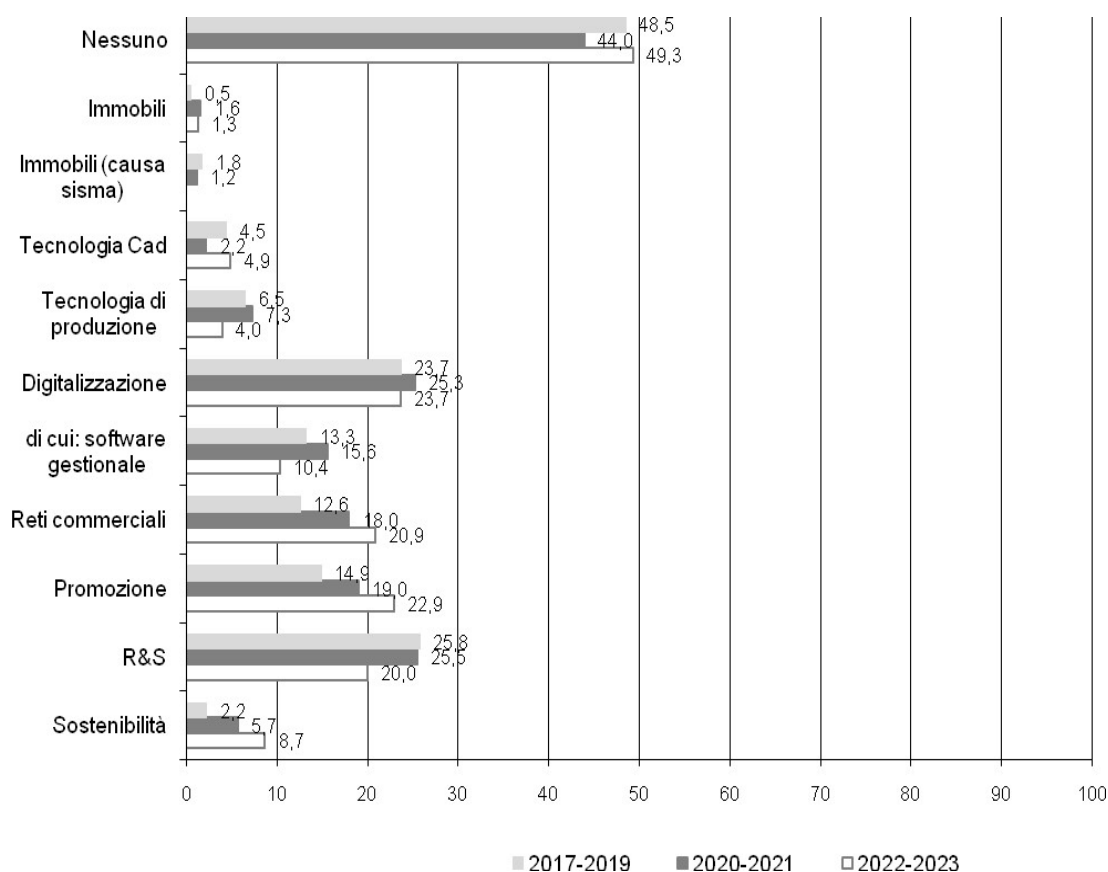
Le stesse differenze si verificano per gli investimenti in *digitalizzazione*, previsti dal 77,8% delle imprese finali di maggiori dimensioni, a fronte di un 16,1% di micro e un 34,5% di piccole.

Anche gli investimenti sulla *sostenibilità* mostrano divari significativi, con quote, tuttavia, minoritarie di imprese finali in tutte le classi dimensionali: 22,2% nelle imprese finali di maggiori dimensioni, 26,3% nelle piccole e solo l'1,5% nelle micro imprese.

La limitata capacità di investimento delle imprese finali di micro dimensione, che nel distretto rappresentano il 70,1% delle imprese finali, costituisce uno dei principali punti di debolezza del sistema produttivo locale.

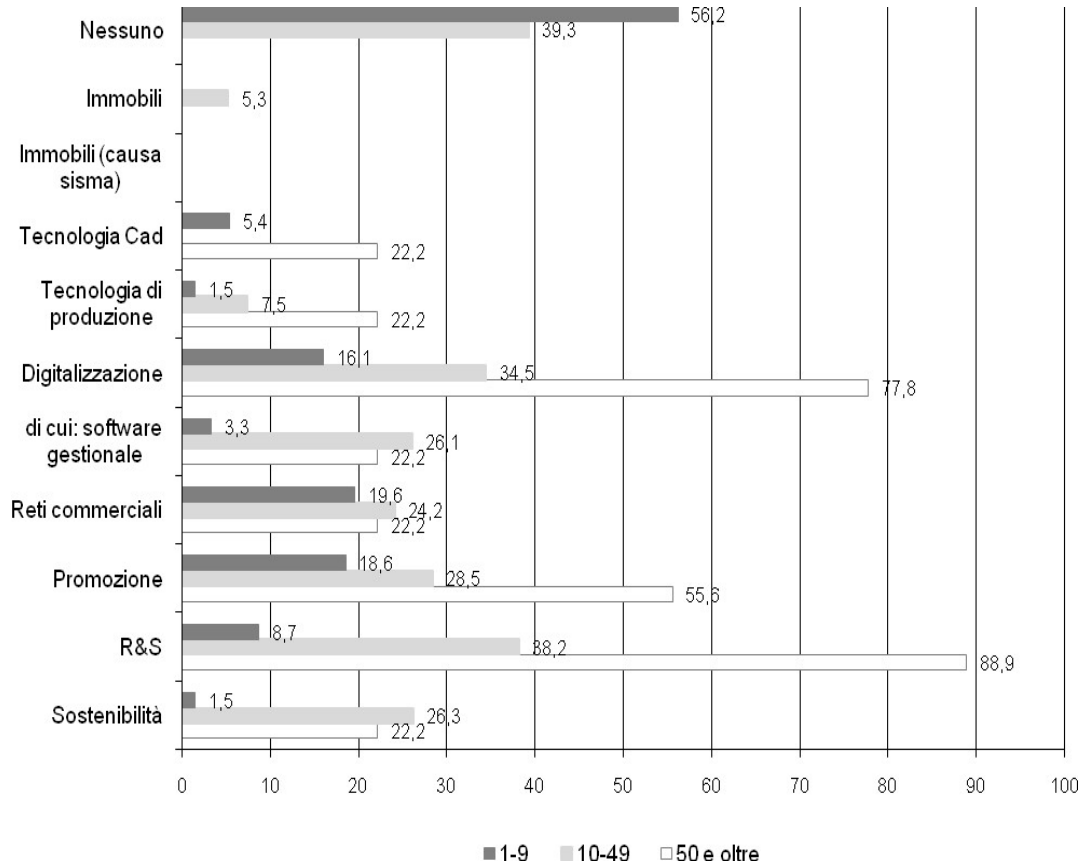
Per un approfondimento sui temi della digitalizzazione e della sostenibilità si rimanda ai capitoli dedicati.

**Fig. 3.1 - Investimenti realizzati e previsti dalle imprese finali per tipo di investimento, 2017-2019, 2020-2021 e 2022-2023**  
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

**Fig. 3.2 - Investimenti previsti dalle imprese finali per tipo di investimento e classe di addetti, 2022-2023**  
 valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

Le *strategie* e gli *obiettivi* perseguiti, negli anni 2020-2021, e previsti, negli anni 2022-2023, dalle imprese finali forniscono indicazioni importanti.

Le frequenze maggiori riguardano l'*aumento della qualità dei prodotti* e il *lavorare per nuovi mercati esteri*, da parte di quasi il quaranta per cento delle imprese finali del distretto (fig. 3.3). Queste strategie, di riposizionamento verso fasce di qualità più elevate e di maggiore differenziazione dei mercati esteri di sbocco, rappresentano tendenze in atto da tempo nel distretto, che vengono, quindi, confermate da un significativo numero di imprese finali.

Segue l'obiettivo di *ridurre i costi di produzione* che nelle previsioni 2022-2023 vede un notevole incremento di imprese finali, determinato dagli effetti del rincaro delle materie prime, dell'energia e dei trasporti. Un altro obiettivo delle imprese finali riguarda il *lavorare per nuovi tipi di clienti*, che si riferisce a una strategia di differenziazione della gamma dei prodotti sia per tipo di consumatore sia per canale distributivo.

L'analisi delle strategie e degli obiettivi perseguiti per dimensione dell'impresa finale mostra non solo rilevanti differenze, ma anche alcune similitudini (fig. 3.4).

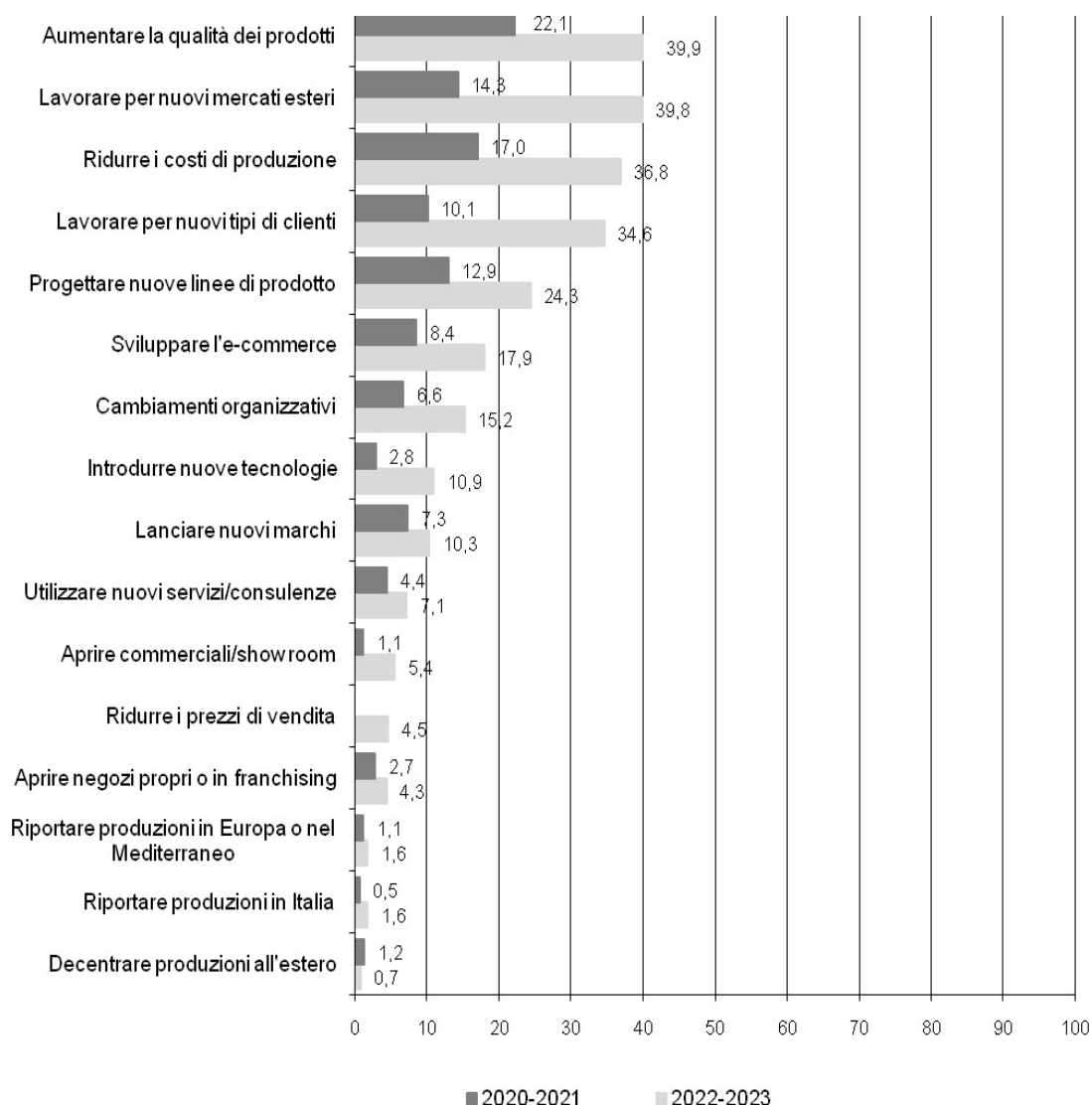
Le principali differenze fra imprese finali di maggiori dimensioni e imprese finali di micro e piccole dimensioni riguardano lo sviluppo dell'*e-commerce* e l'apertura di *negozi propri o in franchising*, obiettivi perseguiti dalla maggioranza delle imprese finali più strutturate e da quote molto contenute di micro e piccole imprese. Per queste ultime, l'apertura di vere e proprie catene di negozi monomarca non è certamente alla portata, mentre l'apertura di qualche punto vendita potrebbe esserlo. Nel caso dell'*e-commerce*, invece, il limitato investimento da parte delle micro e piccole imprese finali potrebbe derivare anche da motivi culturali e per un approfondimento su questi aspetti si rimanda al capitolo dedicato alla digitalizzazione.

Un'altra significativa differenza, in relazione alle dimensioni delle imprese finali, riguarda il perseguimento dell'obiettivo della *riduzione dei costi di produzione* che vede quote rilevanti di micro e piccole imprese finali impegnate in questa direzione. La scarsa forza contrattuale di queste imprese e l'incremento dei costi, di cui si è detto prima, inducono una parte significativa di imprese finali di micro e piccola dimensione a ricercare risparmi sui costi di produzione; ricerca che si presenta non facile in quanto realizzano piccole serie di produzione affidate alla subfornitura locale, non delocalizzabili in paesi esteri a basso costo.

Per quanto riguarda, invece, le similitudini esistenti fra imprese finali di diversa dimensione aziendale, si possono ricordare gli obiettivi maggiormente segnalati, quali l'*aumento della qualità dei prodotti*, il *lavorare per nuovi mercati esteri* e *per nuovi tipi di clienti*, che coinvolgono quote significative di imprese finali in ogni classe dimensionale. Nel caso dei primi

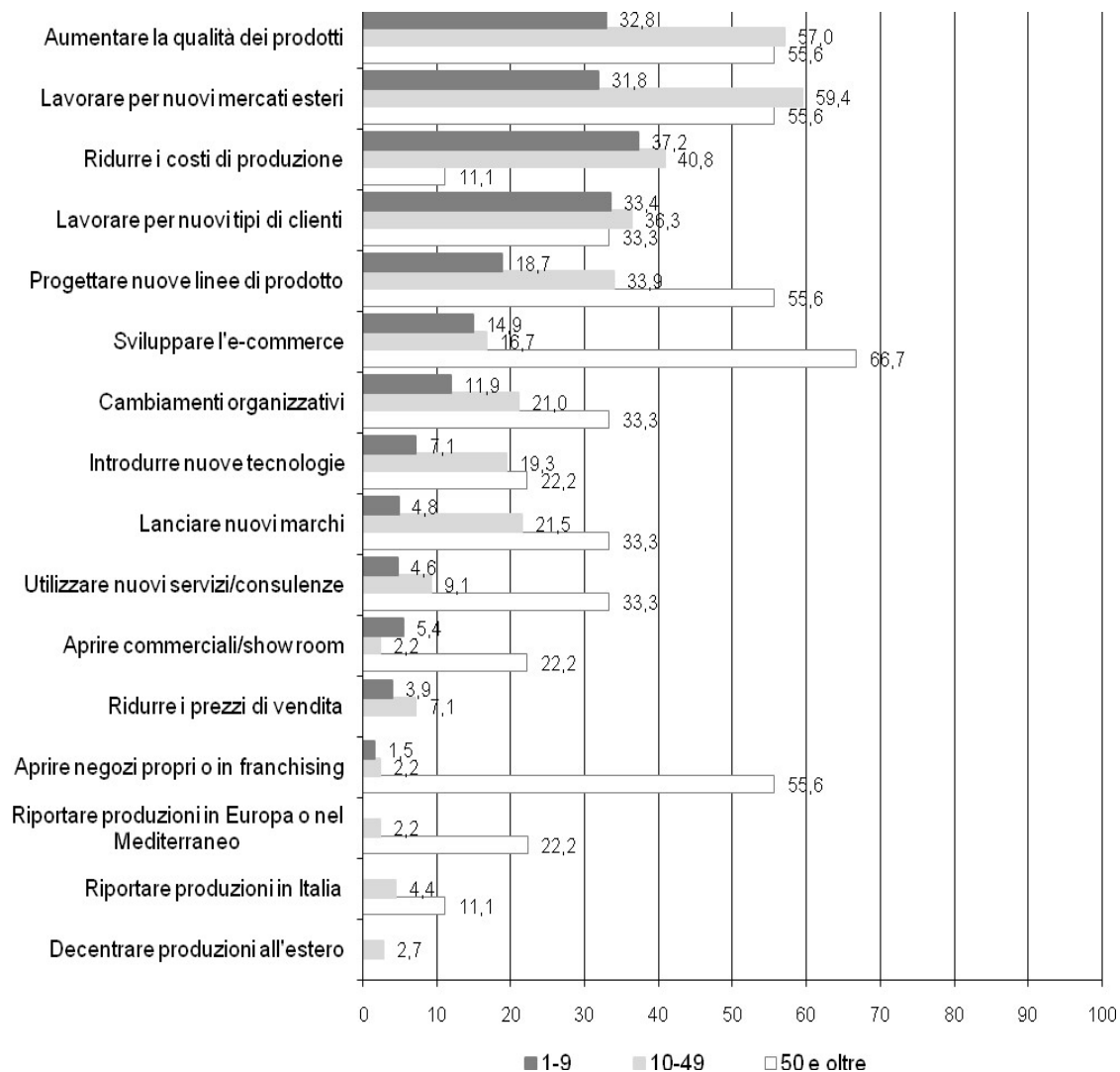
due obiettivi, in particolare, le imprese finali di micro dimensione che li segnalano rappresentano una quota inferiore a quella delle imprese delle altre classi dimensionali, rivelando una minore propensione al riposizionamento sul mercato e alla ricerca di nuovi mercati esteri da parte delle imprese finali di micro dimensione.

**Fig. 3.3 – Strategie/obiettivi perseguiti e previsti dalle imprese finali, 2020-2021 e 2022-2023**  
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

**Fig. 3.4 – Strategie/obiettivi previsti dalle imprese finali per classe di addetti, 2022-2023**  
 valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

## *Problemi*

L'analisi dei problemi segnalati dalle imprese finali del distretto mette in evidenza come siano soprattutto le imprese finali di micro e piccola dimensione a indicarne. D'altra parte, le imprese finali più strutturate, caratterizzate da marchi a elevata visibilità, controllo diretto, anche se parziale, delle reti distributive e ricorso alla delocalizzazione delle produzioni in paesi esteri a basso costo, dispongono di molteplici leve competitive.

Le imprese finali di micro e piccole dimensioni, con marchi a bassa visibilità o che lavorano con marchio del cliente, subiscono, invece, il potere contrattuale, da un lato, del sistema distributivo e, dall'altro, dei fornitori di materie prime, risentendo di una forte compressione dei margini.

I problemi più segnalati dalle imprese finali di micro e piccole dimensioni sono, innanzitutto, legati ai costi, *elevato costo delle materie prime* ed *elevato costo dell'energia*, in relazione ai forti aumenti avvenuti negli ultimi mesi (fig. 3.5). Gli incrementi nei costi delle materie prime, ma anche degli accessori, del packaging, ecc., sono rilevanti<sup>51</sup> e le imprese finali hanno difficoltà a trasferire sui prezzi questi incrementi nei costi<sup>52</sup>.

Segue il problema della *concorrenza dei prodotti realizzati all'estero*, segnalato ormai da lungo tempo dalle imprese finali di micro e piccola dimensione. Questa concorrenza, basata essenzialmente sul prezzo, penalizza le imprese finali di minori dimensioni che, date le piccole serie di produzione realizzate, producono prevalentemente prodotti 100% made in Italy. Il problema deriva dal posizionamento di numerose imprese finali di micro e piccola dimensione sulla fascia media del mercato e dalla mancanza di marchi a elevata visibilità riconosciuti dal consumatore finale.

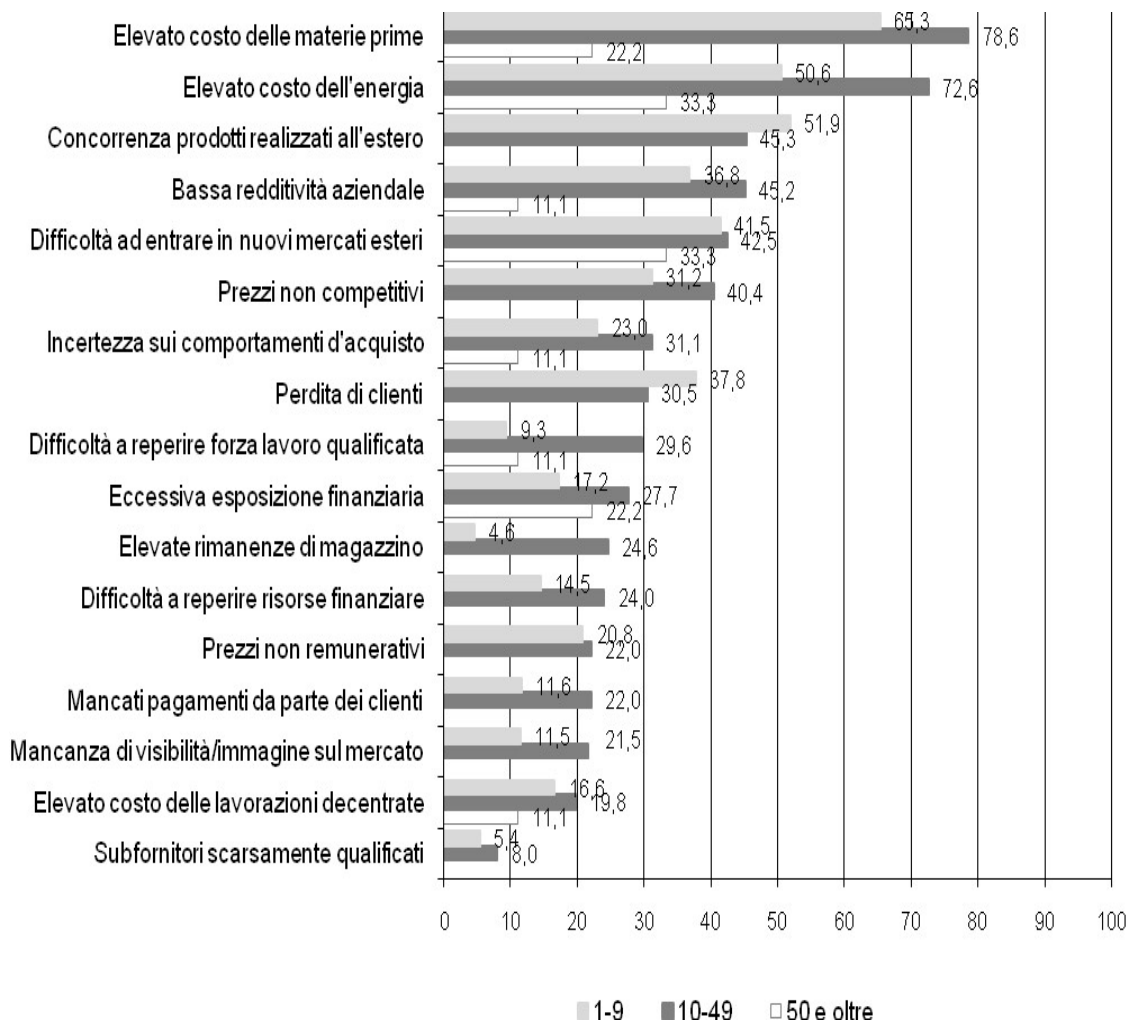
Gli altri problemi maggiormente segnalati dalle imprese finali di micro e piccola dimensione sono legati alla *difficoltà ad entrare in nuovi mercati esteri* e alla *bassa redditività*. Entrambi rappresentano problemi strutturali, da lungo tempo segnalati dalle imprese, a cui si aggiungono i *prezzi non competitivi*. Seguono l'*incertezza sui comportamenti d'acquisto* e la *perdita di clienti* che in questi anni di crisi è stata frequente fra le imprese di micro e piccola dimensione.

---

<sup>51</sup> Gli incrementi dichiarati da alcune imprese finali del distretto si aggirano nel 2022 su base tendenziale intorno al +10/15%, mentre le stime di SMI-Sistema Moda Italia, *Tessile abbigliamento e aumenti delle materie prime*, 23 maggio 2022, indicano per le fibre utilizzate nel settore un +19,4% nel 2022, di cui cotone Usa Prima +111,1%, cotone Asia centrale +80%, cotone dalla Grecia +56,8%; lane +10,5%; fibre sintetiche +22,5%; fibre artificiali +13,2%; seta greggia +30%.

<sup>52</sup> L'indice nazionale dei prezzi al consumo per l'intera collettività (NIC), calcolato dall'Istat, indica una variazione tendenziale a giugno 2022, rispetto a giugno 2021, dei prezzi al consumo di abbigliamento e calzature pari soltanto al +1,7%.

**Fig. 3.5 - Problemi segnalati dalle imprese finali per classe di addetti, 2022**  
 valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

### *Interventi richiesti*

Fra gli interventi richiesti dalle imprese finali del distretto vi è una parte che riguarda il tema della formazione delle risorse umane e una parte relativa ad altre iniziative a supporto delle imprese.

La parte relativa alla *formazione delle risorse umane* indica le figure professionali sulle quali le imprese finali ritengono sia importante investire nei prossimi anni. Da queste indicazioni emergono, ancora una volta, significative differenze fra le esigenze delle imprese finali di micro dimensione e quelle delle imprese finali di dimensioni medio-grandi<sup>53</sup> (fig. 3.6).

Fra le figure più segnalate dalle micro imprese finali vi sono: *campionista capi in maglia, progettista di maglieria, coordinatore di campionario* e *modellista tradizionale di maglieria*. Si tratta di figure che operano nella progettazione dei campionari e nel comparto maglieria. Come è stato più volte detto, la maglieria è il comparto che raggruppa il numero più elevato di imprese finali di micro dimensione.

Se osserviamo le indicazioni date dalle imprese finali di maggiori dimensioni, le figure più segnalate fra quelle sulle quali sarebbe importante investire vi sono: *visual merchandiser, responsabile web marketing, responsabile e-commerce, IT manager, tecnico controllo qualità e progettista di maglieria*. A parte il tecnico qualità e il progettista di maglieria, le figure indicate sono prevalentemente inserite nell'area commerciale, comunicazione e information technology ed operano in ambiti fortemente innovativi.

Le figure del *responsabile e-commerce, responsabile web marketing e responsabile promozione e commercializzazione* sono indicate anche da una parte di imprese finali di micro e piccole dimensioni consapevoli dell'importanza di investire in competenze strutturalmente carenti nelle imprese di minore dimensione.

Le indicazioni complessivamente fornite dalle imprese finali del distretto relativamente alle competenze sulle quali investire nei prossimi anni delineano un quadro nel quale convivono competenze tecniche, creative, di comunicazione/marketing e information technology.

Il tema della formazione e innovazione delle competenze presenta maggiori criticità nelle imprese finali di micro e piccola dimensione, sia per l'impossibilità a internalizzare le molteplici competenze specialistiche necessarie, sia per l'esigenza di assicurare l'aggiornamento delle competenze imprenditoriali come leva essenziale del cambiamento.

---

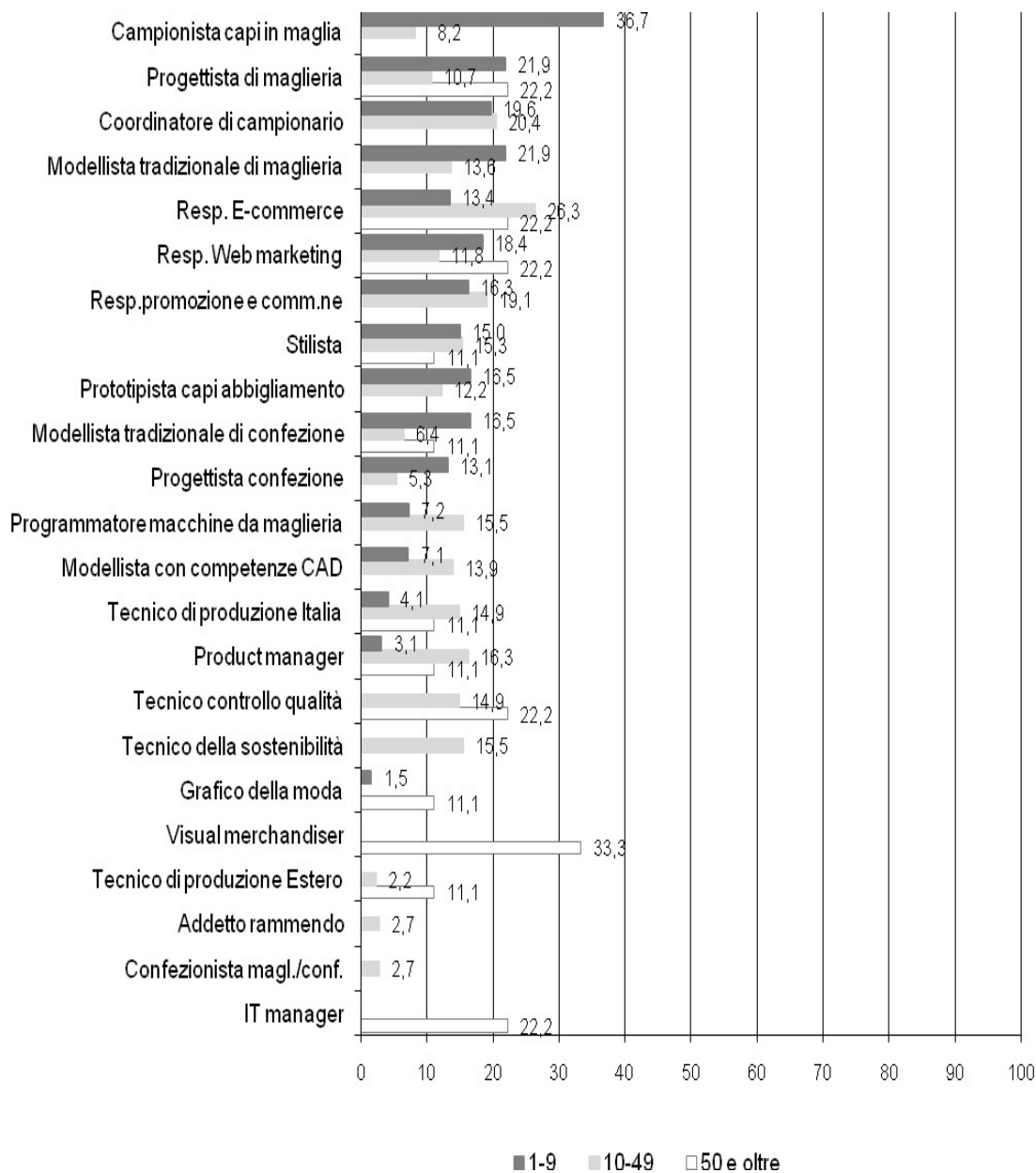
<sup>53</sup> Su questi temi si veda anche R&I s.r.l., *La filiera tessile abbigliamento in Emilia-Romagna. I bisogni di innovazione e competenze*, Regione Emilia-Romagna, 2019.



**Fig. 3.6 - Figure professionali sulle quali le imprese finali ritengono importante investire per classe di addetti, 2022-2023**

valori riferiti all'universo delle imprese

% imprese



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

Oltre alle figure professionali, le *iniziative* sulle quali le imprese finali del distretto ritengono importante investire nei prossimi anni, e per le quali nutrono un interesse, convergono, in alcuni casi, fra imprese finali di piccole dimensioni e imprese finali di dimensioni medio-grandi (fig. 3.7).

E' il caso, ad esempio, dei *prodotti ecosostenibili*, indicati come ambito di interesse da un numero significativo di imprese di tutte le classi dimensionali (oltre un terzo del totale), e che colloca questo argomento al secondo posto per numero di segnalazioni ricevute.

Al primo posto, si trova l'ambito dei *nuovi prodotti moda (nuovi filati, materiali, linee, target, ecc.)* che per l'industria della moda rappresenta certamente un'area strategica di investimento e costante aggiornamento e innovazione.

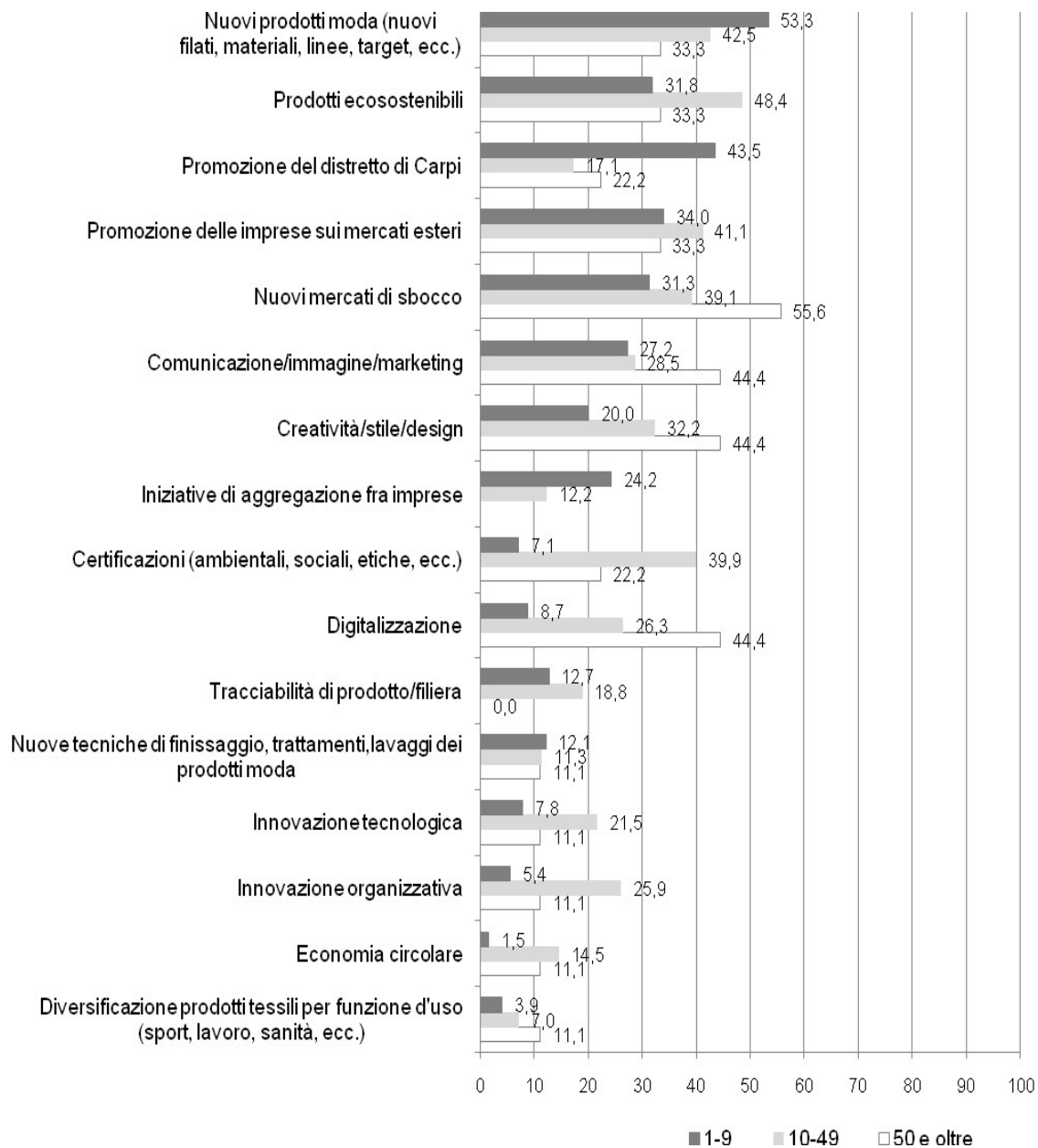
Seguono altre iniziative di interesse che riguardano direttamente la relazione con i mercati di sbocco: *promozione del distretto di Carpi, promozione delle imprese sui mercati esteri, nuovi mercati di sbocco, comunicazione/immagine/marketing*. Queste attività, se indicate dalle imprese finali di micro e piccola dimensione, esprimono l'esigenza di iniziative collettive per sopperire alle carenze di competenze interne e di risorse finanziarie adeguate.

Se osserviamo, invece, le differenze più rilevanti fra imprese finali di micro dimensione e imprese finali di dimensioni medio-grandi, queste riguardano la *digitalizzazione*, segnalata come ambito di interesse da un numero molto limitato di micro imprese finali, così come il tema delle *certificazioni (ambientali, sociali, etiche, ecc.)* che vede un basso numero di segnalazioni da parte delle imprese finali più piccole.

Per contro, le *iniziative di aggregazione fra imprese* e la *tracciabilità di prodotto/filiera* sono segnalati, come ambiti di interesse, esclusivamente da imprese finali di micro e piccola dimensione. Questo si spiega con la consapevolezza di una parte delle imprese finali di minore dimensione dei limiti allo sviluppo che derivano dalla piccola dimensione aziendale e con l'importanza attribuita alla trasparenza della filiera per imprese finali di micro e piccole dimensioni che producono 100% made in Italy.

Nel complesso, viene confermato l'interesse per iniziative collettive finalizzate a promuovere le imprese finali sui mercati esteri e a favorire l'innovazione dei prodotti, alle quali si associano i nuovi ambiti di intervento connessi alla sostenibilità e digitalizzazione. Per gli approfondimenti su questi nuovi temi si rimanda ai capitoli dedicati.

**Fig. 3.7 – Attività sulle quali le imprese finali ritengono importante investire per classe di addetti, 2022-2023**  
 valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

### 3.2 Le imprese di subfornitura

#### *Strategie*

Nel difficile contesto economico e sociale, caratterizzato dalla pandemia di Covid-19 e poi dalla guerra in Ucraina da parte della Russia, le imprese di subfornitura hanno subito un processo di selezione superiore a quello delle imprese finali.

Già prima della pandemia, negli anni 2017-2019, le imprese di subfornitura che non avevano fatto *investimenti* erano la maggioranza (64,5% del totale) e negli anni successivi questa quota è ulteriormente aumentata (69,2% nel 2020-2021 e 80,3% nelle previsioni 2022-2023) (fig. 3.8). Le imprese di subfornitura che hanno fatto investimenti, o prevedono di farne, sono quindi una netta minoranza, una quota inferiore a quella delle imprese finali di pari dimensioni.

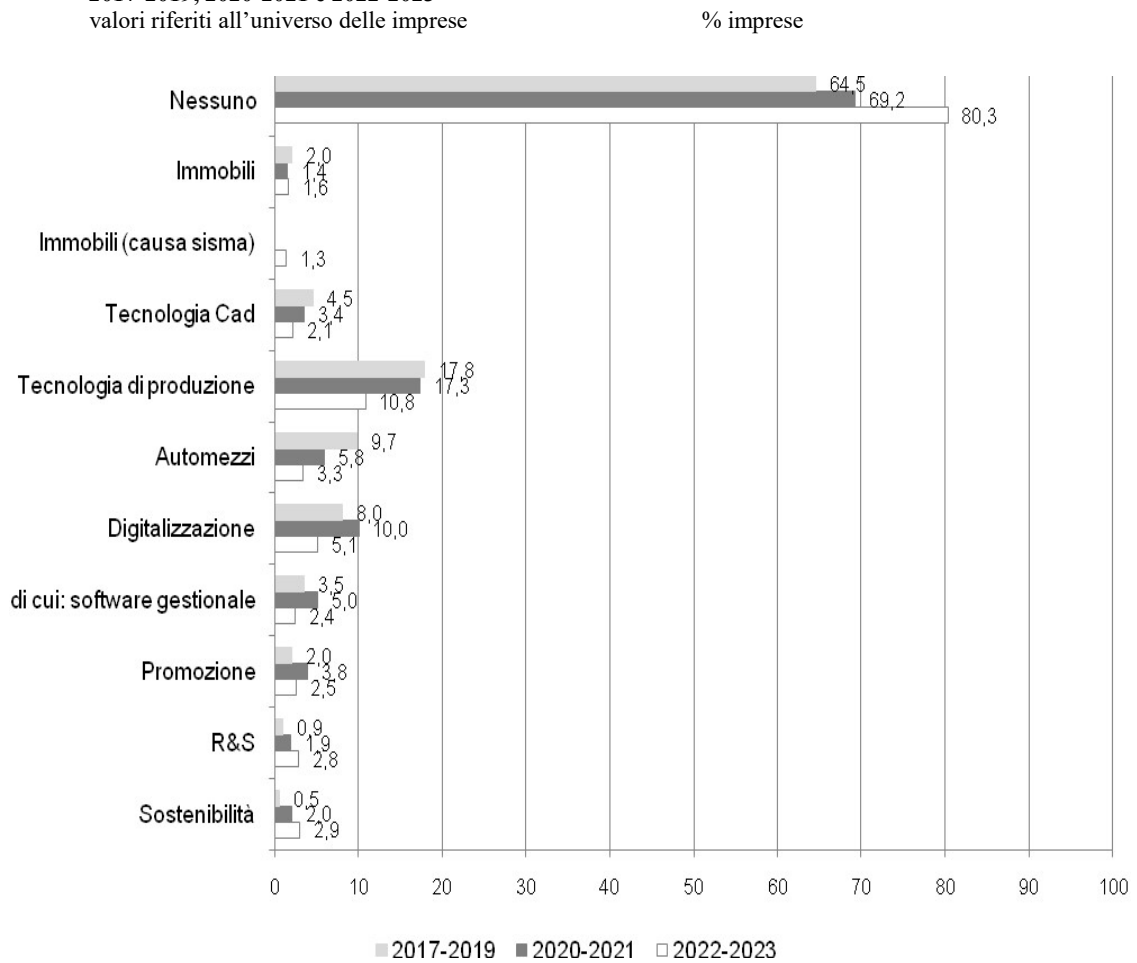
Se osserviamo la propensione ad investire in relazione alla dimensione d'impresa, emerge con evidenza che, nelle previsioni 2022-2023, le imprese di subfornitura di micro dimensione investono molto meno rispetto alle imprese più strutturate (fig. 3.9).

In relazione alla specializzazione produttiva, sono le tessiture, le imprese di ricamo/applicazioni e quelle che realizzano il capo finito ad avere percentuali più elevate di imprese che hanno investito o prevedono di farlo.

Gli investimenti realizzati e previsti riguardano soprattutto la *tecnologia di produzione*, seguita a una certa distanza da *automezzi* e *digitalizzazione*, con quote di imprese comunque molto contenute.

Le imprese di subfornitura che hanno investito, o prevedono investimenti, sul fronte della *sostenibilità*, *R&S* e *promozione* rappresentano piccole minoranze, anche se appaiono un po' più numerose fra le imprese strutturate.

**Fig. 3.8 – Investimenti realizzati e previsti dalle imprese di subfornitura per tipo di investimento, 2017-2019, 2020-2021 e 2022-2023**  
 valori riferiti all'universo delle imprese

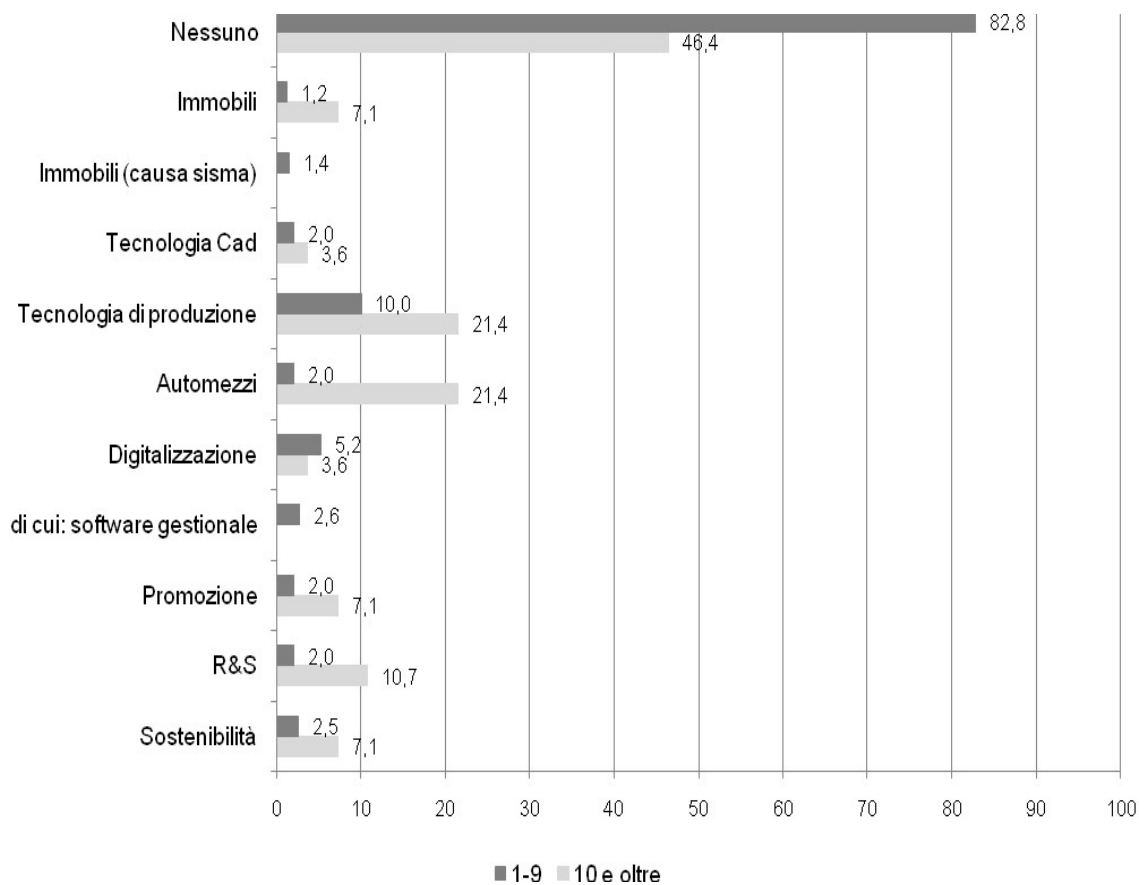


Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

**Fig. 3.9 – Investimenti previsti dalle imprese di subfornitura per tipo di investimento e classe di addetti, 2022-2023**

valori riferiti all'universo delle imprese

% imprese



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

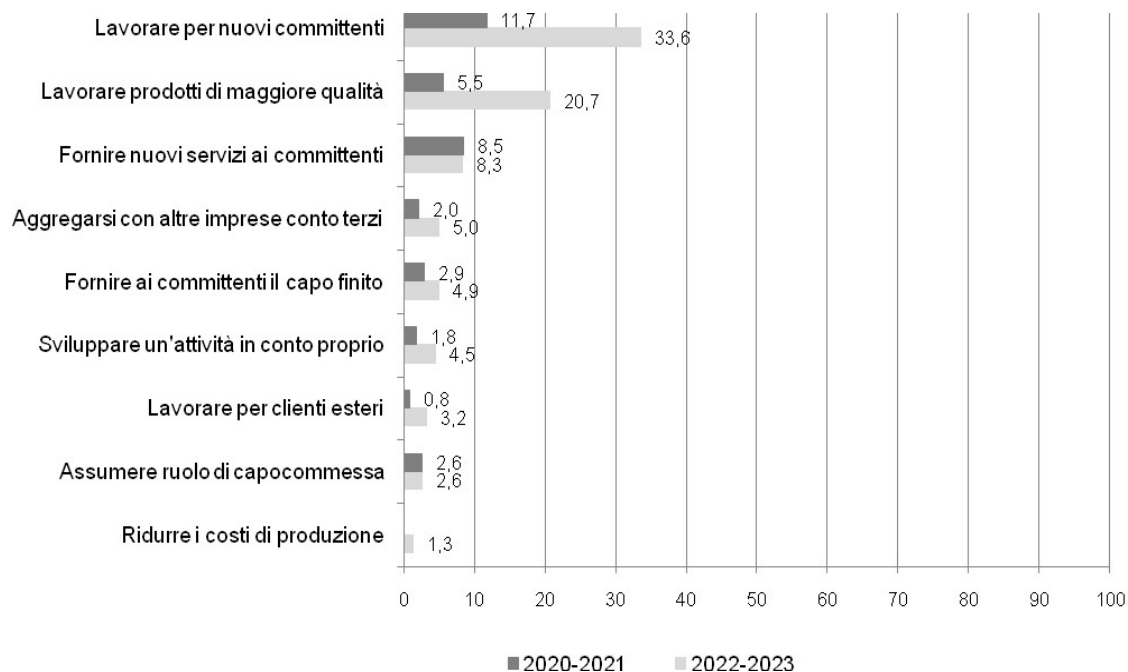
L'analisi delle *strategie* e *obiettivi* perseguiti, e previsti, dalle imprese di subfornitura mostra il prevalere della ricerca di nuovi clienti e del riposizionamento verso prodotti di maggiore qualità (fig. 3.10).

*Lavorare per nuovi committenti* e *lavorare prodotti di maggiore qualità* sono, infatti, gli obiettivi perseguiti da quote significative di imprese di subfornitura, anche se rimangono quote minoritarie rispetto al totale delle imprese.

L'ampliamento del parco clienti e la ricerca di produzioni in grado di assicurare margini più elevati rappresentano le priorità sia per le imprese micro sia per quelle più strutturate (fig. 3.11). Fra le imprese di subfornitura più strutturate, a questi obiettivi si affiancano il *fornire nuovi servizi ai committenti* e *fornire ai committenti il capo finito*, al fine di attrarre commesse da clienti geograficamente lontani e aumentare il valore aggiunto della propria attività. Alcune imprese di subfornitura si propongono, infatti, di *lavorare per clienti esteri*. Quote limitate di imprese di subfornitura prevedono anche di *sviluppare un'attività in conto proprio*, per rivolgersi direttamente al mercato finale con prodotti di propria ideazione.

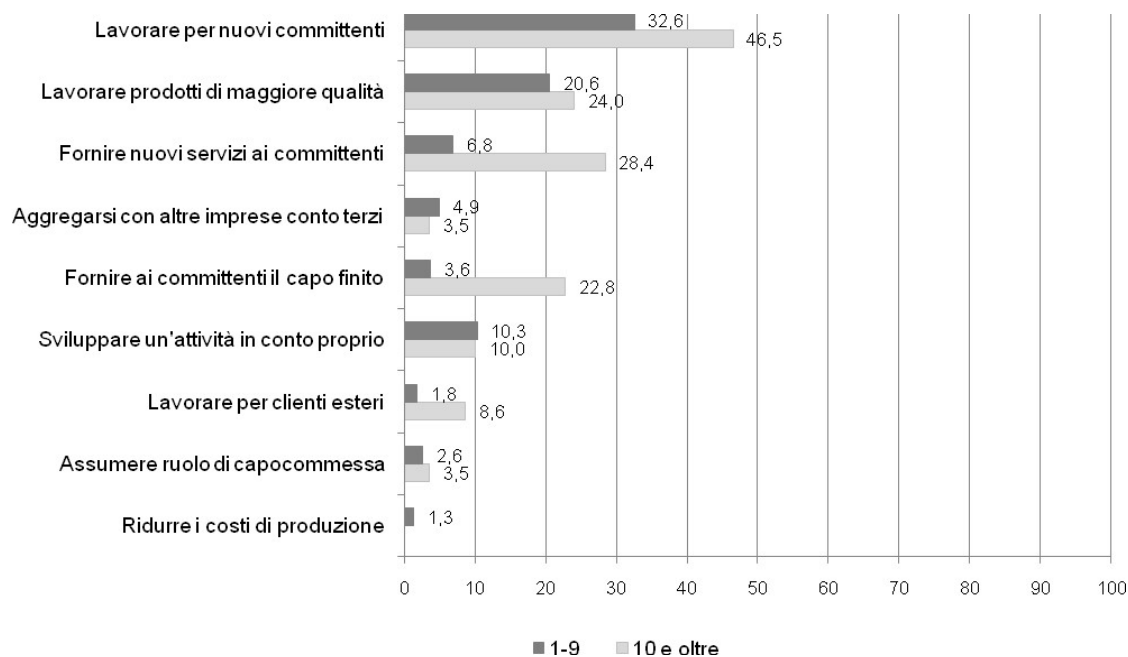
Le strategie e gli obiettivi appena descritti vedono come protagoniste imprese di subfornitura con varie specializzazioni, rappresentando, quindi, orientamenti trasversali al mondo della subfornitura.

**Fig. 3.10 – Strategie/obiettivi perseguiti e previsti dalle imprese di subfornitura, 2020-2021 e 2022-2023**  
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

**Fig. 3.11 – Strategie/obiettivi previsti dalle imprese di subfornitura per classe di addetti, 2022-2023**  
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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



## *Problemi*

Le imprese di subfornitura del distretto hanno indicato al primo posto il problema dell'*elevato costo dell'energia* (fig. 3.12). A questo problema ne seguono molti altri aventi un carattere strutturale. Si tratta, infatti, di problemi segnalati da lungo tempo dalle imprese di subfornitura che si sono aggravati in questi difficili anni di crisi legati alla pandemia.

I problemi più sentiti riguardano i *prezzi non remunerativi*<sup>54</sup>, i *tempi di consegna troppo stretti*, i *tempi di pagamento troppo lunghi*<sup>55</sup>, i *prezzi non competitivi*, gli *ordini troppo piccoli*.

Le imprese di subfornitura di micro dimensione avvertono particolarmente anche una *elevata concorrenza sui prezzi*, mentre quelle più strutturate segnalano maggiormente la *difficoltà a trovare manodopera qualificata*.

I problemi segnalati sono relativamente trasversali e riguardano le imprese di subfornitura di tutte le specializzazioni produttive. Anche le imprese che offrono il capo finito, il servizio a maggiore valore aggiunto, segnalano il problema dei prezzi non remunerativi, a conferma di una compressione dei margini della subfornitura che rischia di comprometterne la sopravvivenza.

D'altra parte, le imprese di subfornitura del distretto continuano a diminuire da lunghissimo tempo e solo attraverso la ricerca di clienti esterni al distretto intravedono la possibilità di resistere e sopravvivere.

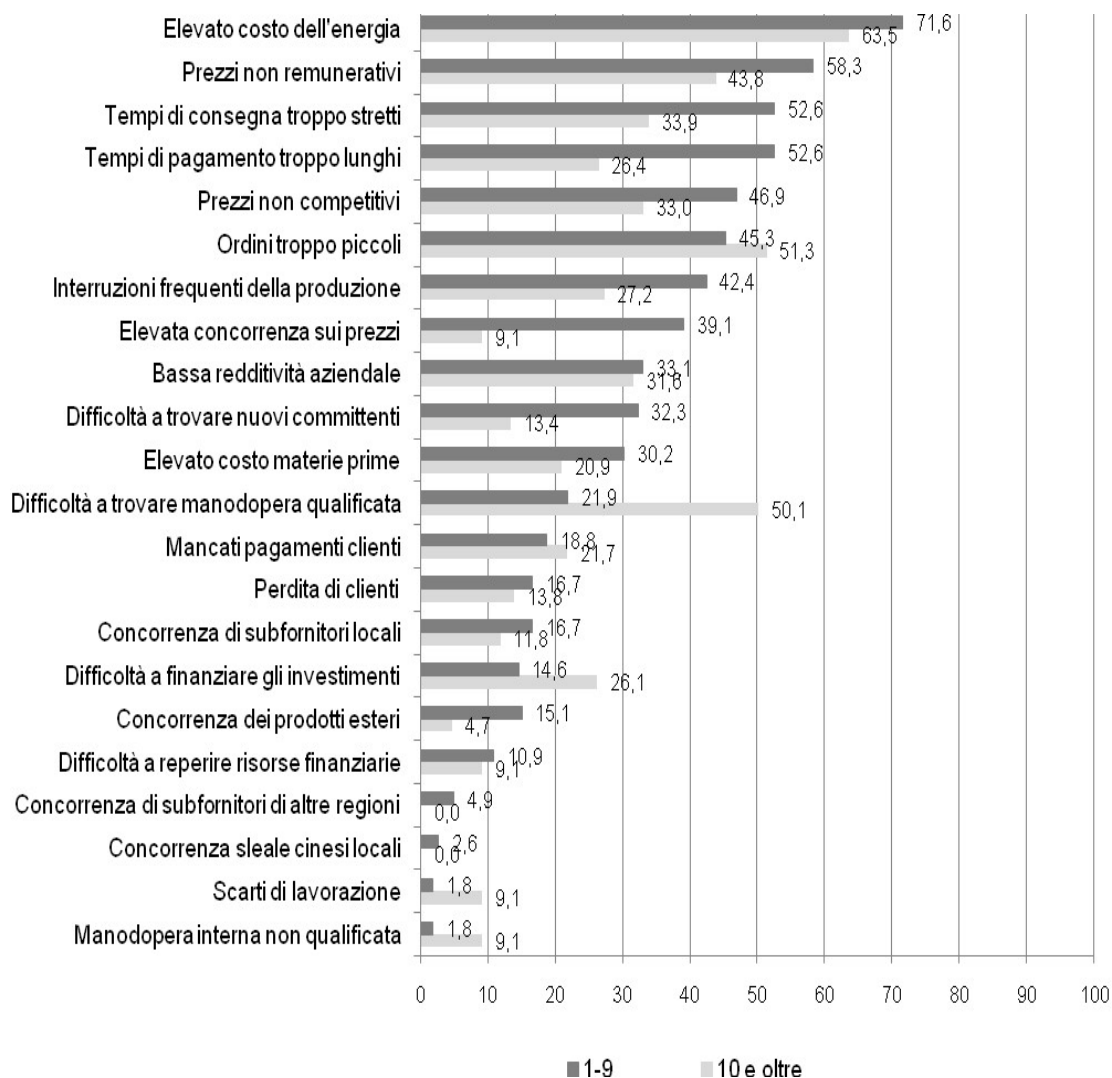
---

<sup>54</sup> Il 74,4% delle imprese di subfornitura ha dichiarato che, negli anni 2019-2021, è riuscito a mantenere stabili i prezzi praticati ai clienti, il 9,7% è riuscito ad aumentarli e il 15,9% ha dovuto diminuirli.

<sup>55</sup> Il 46,1% delle imprese di subfornitura viene pagato a 90gg e più, il 14,3% a 70-80gg, il 36,7% a 60gg e solo il 2,9% a 30gg. Le imprese di subfornitura che lavorano per marchi e griffe a elevata visibilità tendono ad avere tempi di pagamento migliori.

**Fig. 3.12 – Problemi segnalati dalle imprese di subfornitura per classe di addetti, 2022**

valori riferiti all'universo delle imprese      % imprese



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

### *Interventi richiesti*

Fra gli interventi richiesti dalle imprese di subfornitura del distretto vi è una parte che riguarda il tema della formazione delle risorse umane e una parte relativa ad altre iniziative a supporto delle imprese.

Relativamente alla formazione delle risorse umane, le *figure professionali* sulle quali le imprese di subfornitura ritengono necessari investimenti in formazione sono soprattutto di tipo tecnico-produttivo, relative alla 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.

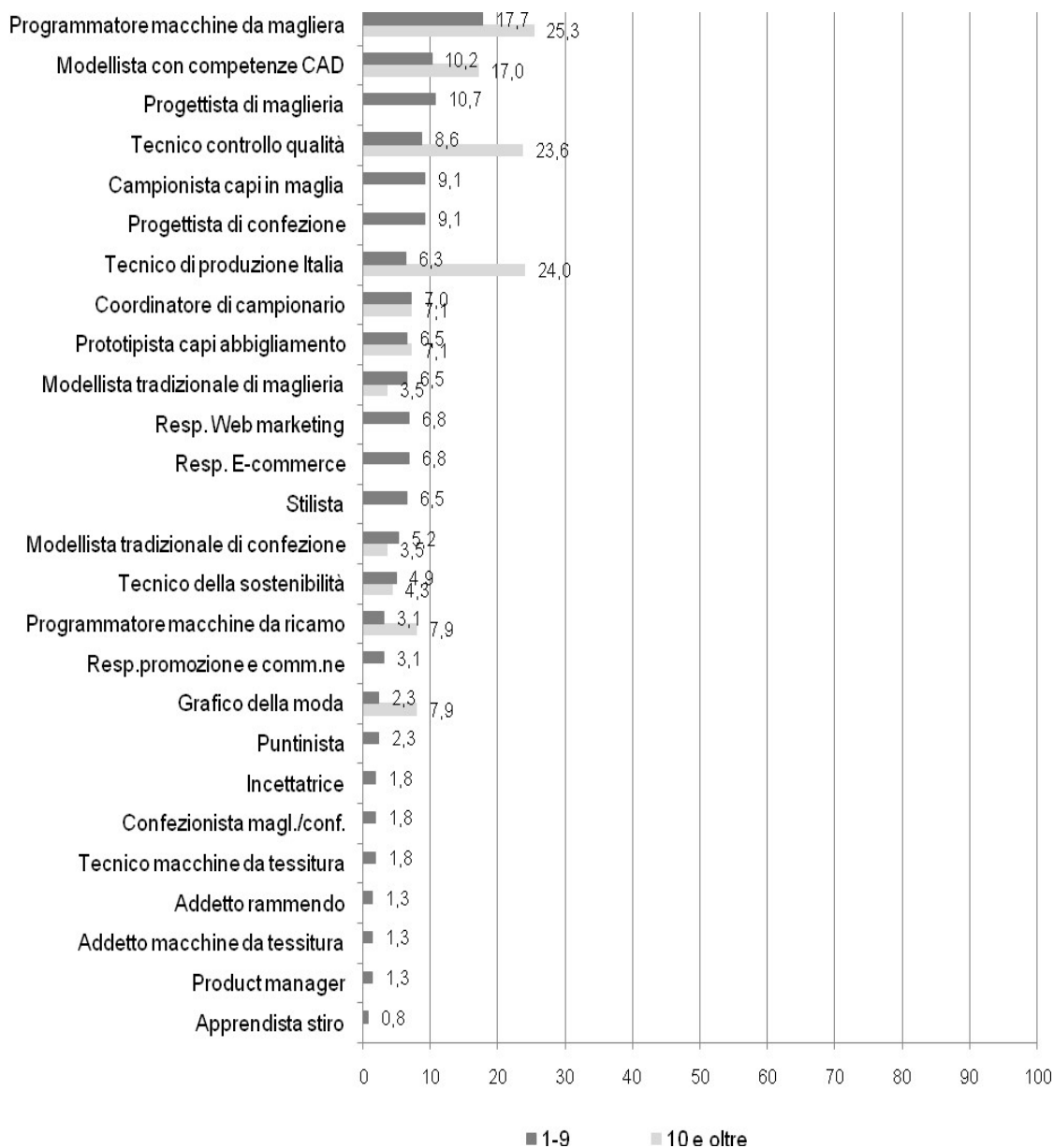
Le figure professionali più segnalate sono il *programmatore macchine da maglieria*, la *modellista con competenze Cad*, la *progettista di maglieria* e il *tecnico controllo qualità* (fig. 3.13). Le imprese di subfornitura più strutturate tendono a segnalare maggiormente il *tecnico controllo qualità* e il *tecnico di produzione Italia*, rispetto alle imprese di micro dimensione.

Tenendo conto delle specializzazioni produttive, il programmatore macchine da maglieria e la progettista di maglieria sono segnalati soprattutto dalle tessiture e dalle imprese che offrono il capo finito (prevalentemente specializzate in maglieria), mentre la modellista con competenze Cad è segnalata prevalentemente dalle imprese che realizzano le fasi del taglio e confezione e da quelle di capo finito. Sempre le imprese di capo finito e quelle di ricami/applicazioni indicano il tecnico controllo qualità e il tecnico di produzione Italia.

Oltre alla formazione di figure tecniche, necessaria per mantenere e riprodurre le competenze chiave, anche di tipo tradizionale, essenziali per la competitività del sistema produttivo locale, alcune imprese di subfornitura, che hanno scelto di progettare proprie linee di prodotto e di rivolgersi direttamente al mercato finale, segnalano l'esigenza di investire in figure nuove destinate all'area commerciale, come il *responsabile web marketing e responsabile e-commerce*.

Il tema della riproduzione e dell'innovazione delle competenze tecnico-produttive sedimentate nella subfornitura locale assume un'importanza vitale per le prospettive del distretto di Carpi. Le imprese di subfornitura hanno subito una forte selezione e ridimensionamento e numerose sono composte soltanto da lavoratori autonomi prossimi alla pensione e senza ricambio generazionale. L'inserimento di giovani qualificati in questa tipologia di imprese diventa essenziale ed urgente al fine di assicurare la presenza di competenze adeguate alle sfide che il distretto dovrà affrontare nei prossimi anni.

**Fig. 3.13 – Figure professionali sulle quali le imprese di subfornitura ritengono importante investire per classe di addetti, 2022-2023**  
 valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

Oltre alle figure professionali, le *iniziative* sulle quali le imprese di subfornitura del distretto ritengono importante investire nei prossimi anni, e per le quali nutrono un interesse, sono simili a quelle indicate dalle imprese finali.

I primi tre interventi segnalati sono gli stessi, *promozione del distretto di Carpi, nuovi prodotti moda (nuovi filati, materiali, linee, target, ecc.) e prodotti ecosostenibili* (fig. 3.14).

L'interesse elevato per progetti di promozione del distretto di Carpi è da mettere in relazione con l'esigenza delle imprese di subfornitura di ampliare i mercati di riferimento e alle difficoltà che incontrano avendo dimensioni d'impresa molto piccole. I nuovi prodotti moda rappresentano un ambito tipico di aggiornamento e innovazione dei prodotti moda, mentre l'interesse per prodotti ecosostenibili costituisce un elemento di novità rispetto al passato, come quello per la *tracciabilità di prodotto/filiera*.

Un aspetto interessante riguarda anche le *iniziative di aggregazione fra imprese*, ambito segnalato da una quota significativa di micro imprese di subfornitura, quota molto simile a quella presente fra le imprese finali di micro dimensione.

Rispetto alle imprese finali, fra le imprese di subfornitura è maggiormente presente un interesse per la *diversificazione dei prodotti tessili per funzione d'uso (sport, lavoro, sanità, ecc.)*, mentre è meno diffuso un interesse per la *digitalizzazione*.

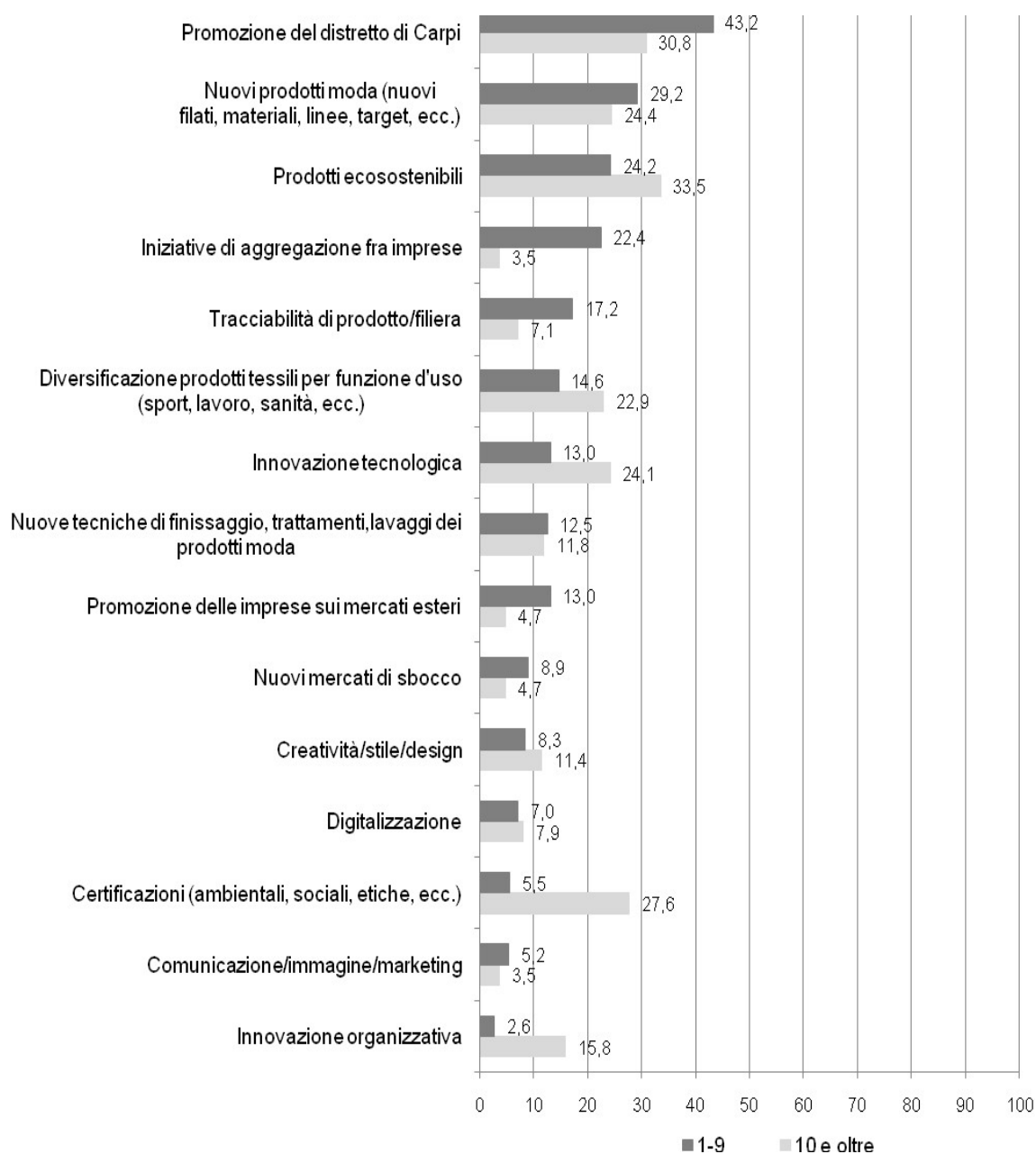
Fra le principali differenze legate alla dimensione d'impresa, si nota un maggiore interesse da parte delle imprese di subfornitura più strutturate per le *certificazioni (ambientali, sociali, etiche, ecc.)*, rispetto alle imprese di subfornitura di micro dimensione.

Gli interventi segnalati dalle imprese di subfornitura sono relativamente trasversali rispetto alle specializzazioni e per un approfondimento sui temi della sostenibilità e digitalizzazione si rimanda al capitolo dedicato.

**Fig. 3.14 – Attività sulle quali le imprese di subfornitura ritengono importante investire per classe di addetti, 2022-2023**

valori riferiti all'universo delle imprese

% imprese



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



## 4. Le nuove sfide

### 4.1 Sostenibilità

La filiera tessile abbigliamento è sempre più sollecitata a orientarsi verso una maggiore sostenibilità. Nei mercati di consumo, tuttavia, come sostiene un esperto<sup>56</sup>, “la sostenibilità sarà tanto più sostenibile quanto la progettazione e l’industrializzazione dell’innovazione sarà in grado di accrescere il valore ... offerto al consumatore finale”.

Il valore percepito dal consumatore finale deriva, infatti, dal rapporto fra costi e benefici, e la sostenibilità del prodotto non può essere a discapito di altri aspetti importanti, quali la qualità, la funzionalità, il costo, ecc.. La performance del prodotto e il prezzo devono trovare un non facile equilibrio, tenendo conto, ad esempio, delle difficoltà di lavorazione di alcuni materiali riciclati e rigenerati e del loro maggiore costo rispetto agli altri.

La filiera tessile abbigliamento dovrà, quindi, misurarsi con una sfida molto difficile che richiede alle imprese un nuovo approccio progettuale, orientato all’ecodesign e all’economia circolare<sup>57</sup>, al fine di progettare tenendo conto del ciclo di vita completo dei prodotti<sup>58</sup>.

Nel capitolo precedente abbiamo visto come un numero limitato di imprese abbia investito, o preveda di investire, sulla sostenibilità, pur essendo significativo l’interesse per iniziative che riguardino la realizzazione di prodotti ecosostenibili.

I dati raccolti in questa indagine consentono, infatti, di verificare che soltanto una minoranza di imprese del distretto ha ricevuto dai clienti e dai mercati sui quali opera richieste di prodotti ecosostenibili (tav. 4.1).

In particolare, richieste di prodotti di questo tipo da clienti italiani sono arrivate al 26,5% delle imprese finali e da clienti esteri al 32,1% delle imprese finali che esportano.

Nel caso delle imprese di subfornitura, il 26,1% ha ricevuto richieste di questo tipo da clienti italiani e il 30,3%, fra quelle che lavorano per clienti esteri.

I dati confermano un maggiore interesse per prodotti ecosostenibili da parte dei clienti esteri, rispetto ai clienti italiani, e si nota una maggiore intensità di richieste di prodotti di questo tipo se i clienti delle imprese finali e delle imprese di subfornitura sono stilisti, griffe e grandi

---

<sup>56</sup> Michele Costabile (Università Luiss), *Come costruire una sostenibilità che sia sostenibile*, Sole24ore 18/02/2022.

<sup>57</sup> Commissione UE, *Strategia dell’UE per prodotti tessili sostenibili e circolari*, 30 marzo 2022.

<sup>58</sup> Sul tema della sostenibilità si veda anche R&I s.r.l., *La filiera tessile abbigliamento in Emilia-Romagna. I bisogni di innovazione e competenze. Focus Sostenibilità*, Regione Emilia-Romagna, 2020 e Regione Emilia-Romagna, *Profilo di sostenibilità delle imprese in Emilia-Romagna*, giugno 2022.



marchi, e cioè clienti che per primi, all'interno del settore, hanno intrapreso politiche attente anche alla sostenibilità del prodotto.

**Tav. 4.1 – Quota (%) di imprese che hanno ricevuto richieste di prodotti ecosostenibili dai clienti italiani ed esteri per classe di addetti e categoria d'impresa, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese finali		Imprese di subfornitura	
	Italia %	Estero*	Italia %	Estero*
1-9	25,5	25,7	25,4	n.s.
10-49	29,9	43,1	34,4	n.s.
50 e oltre	22,2	33,3	50,0	n.s.
Totale	26,5	32,1	26,1	30,3
<i>di cui:</i>				
<i>lavorano per stilisti, griffe e grandi marchi</i>	38,5	38,5	29,2	48,9
<i>altre</i>	22,7	32,4	21,9	-

\*% riferita alle imprese che lavorano per clienti esteri

n.s. = dato non statisticamente significativo

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

Se osserviamo le imprese che hanno effettivamente prodotto e venduto capi ecosostenibili, considerando tali solo quelli realizzati con materie prime certificate (Gots, Grs, Oeko-tex, ecc.)<sup>59</sup>, nel 2021 sono state il 25,7% fra le imprese finali e il 9,4% fra le imprese di subfornitura. In termini di fatturato, il peso di questi prodotti è, tuttavia, complessivamente molto contenuto, pari soltanto al 6% del fatturato nelle imprese finali e all'8,2% nelle imprese di subfornitura (tav. 4.2).

In numerosi casi, queste produzioni hanno avuto un carattere sperimentale che non si è tradotto nell'introduzione di vere e proprie linee di prodotti ecosostenibili. Come è stato detto, questi materiali presentano difficoltà nel loro utilizzo e non consentono sempre di raggiungere risultati soddisfacenti in termini di qualità e cosiddetta "mano".

E' interessante, inoltre, notare che la vendita e realizzazione di prodotti ecosostenibili è avvenuta anche da parte di imprese di micro e piccole dimensioni. Nella sperimentazione di

<sup>59</sup> Numerose imprese hanno sottolineato, a volte con tono polemico, che dovrebbero essere considerati ecosostenibili tutti i prodotti realizzati con fibre al 100% naturali, anche se non certificati.

prodotti ecosostenibili non si registra, quindi, un divario particolarmente sfavorevole alle imprese di minori dimensioni.

**Tav. 4.2 – Quota (%) di fatturato realizzata con prodotti ecosostenibili\* e quota (%) di imprese che li hanno realizzati per classe di addetti e categoria d'impresa, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese finali		Imprese di subfornitura	
	% fatturato	% imprese	% fatturato	% imprese
1-9	6,3	22,0	11,2	8,4
10-49	10,3	34,4	5,5	24,8
50 e oltre	4,8	33,3	-	-
Totale	6,0	25,7	8,2	9,4

\*prodotti realizzati con materie prime certificate ecosostenibili

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

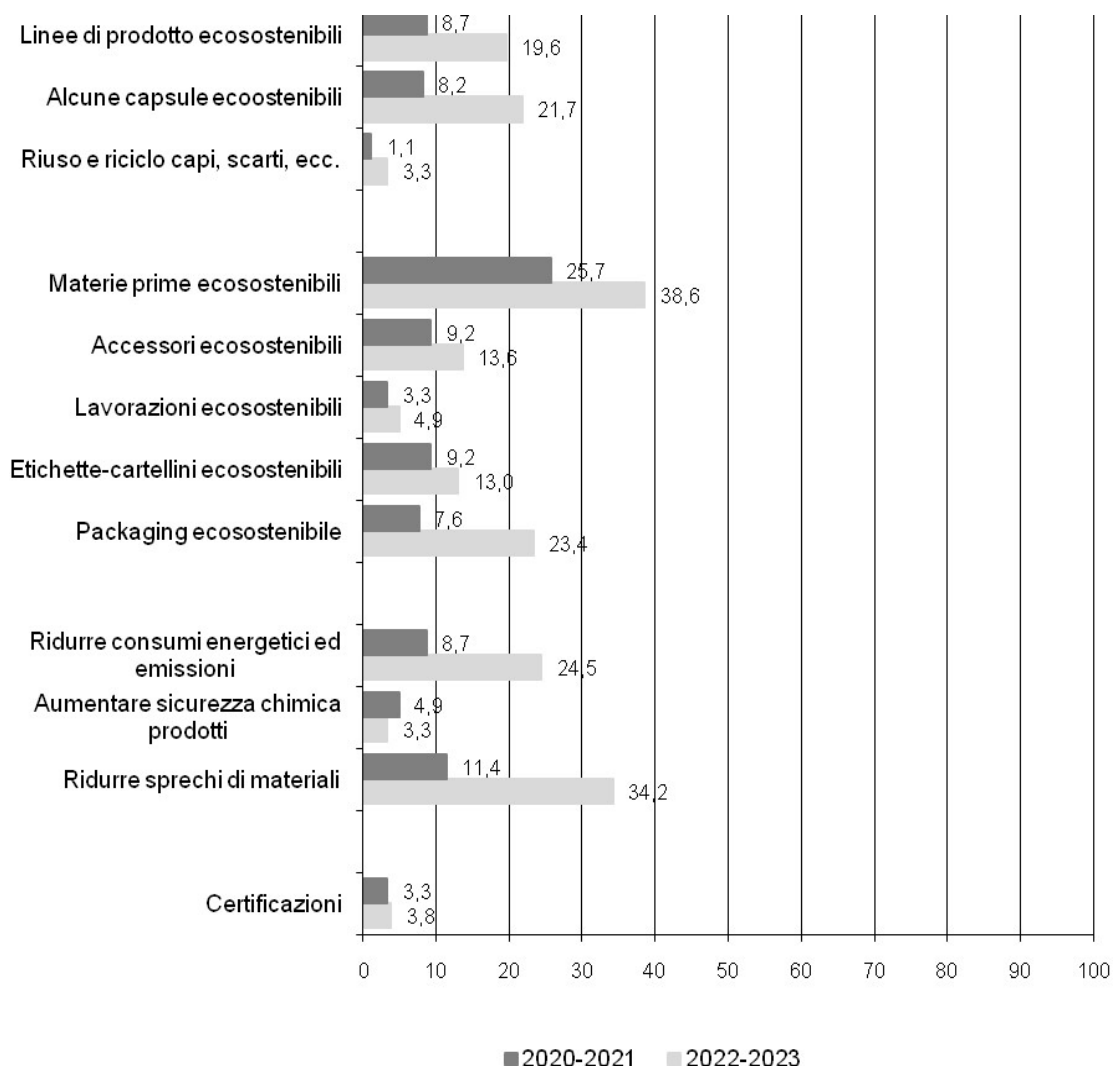
La figura 4.1 mostra chiaramente che le sperimentazioni fatte nella realizzazione di prodotti ecosostenibili non sempre si sono tradotte in linee di prodotto proposte al mercato. A fronte di un 25,7% di imprese finali che ha *utilizzato materie prime ecosostenibili*, nel 2020-2021, soltanto l'8,2% ha realizzato *capsule* e l'8,7% *linee di prodotto* dedicate.

La produzione di prodotti ecosostenibili rappresenta un ambito di innovazione e di investimenti ancora in fase iniziale sul quale prevedono di lavorare quote crescenti di imprese finali che non arrivano, comunque, a rappresentare la maggioranza.

Sempre la figura 4.1 consente di individuare le principali iniziative sulla sostenibilità verso le quali sono orientate le imprese finali. Nel 2022-2023, queste sono rappresentate soprattutto dall'*utilizzo di materie prime ecosostenibili* (38,6% delle imprese) e dalla *riduzione degli sprechi di materiali* (34,2%), seguite dalla *riduzione dei consumi energetici ed emissioni* (24,5%) e dall'*utilizzo di packaging ecosostenibile* (23,4%).

Scarsa, invece, l'attenzione per i temi del *riuso e riciclo capi, scarti, ecc.* e delle *certificazioni (ambientali, sociali, etiche, qualità, ecc.)*.

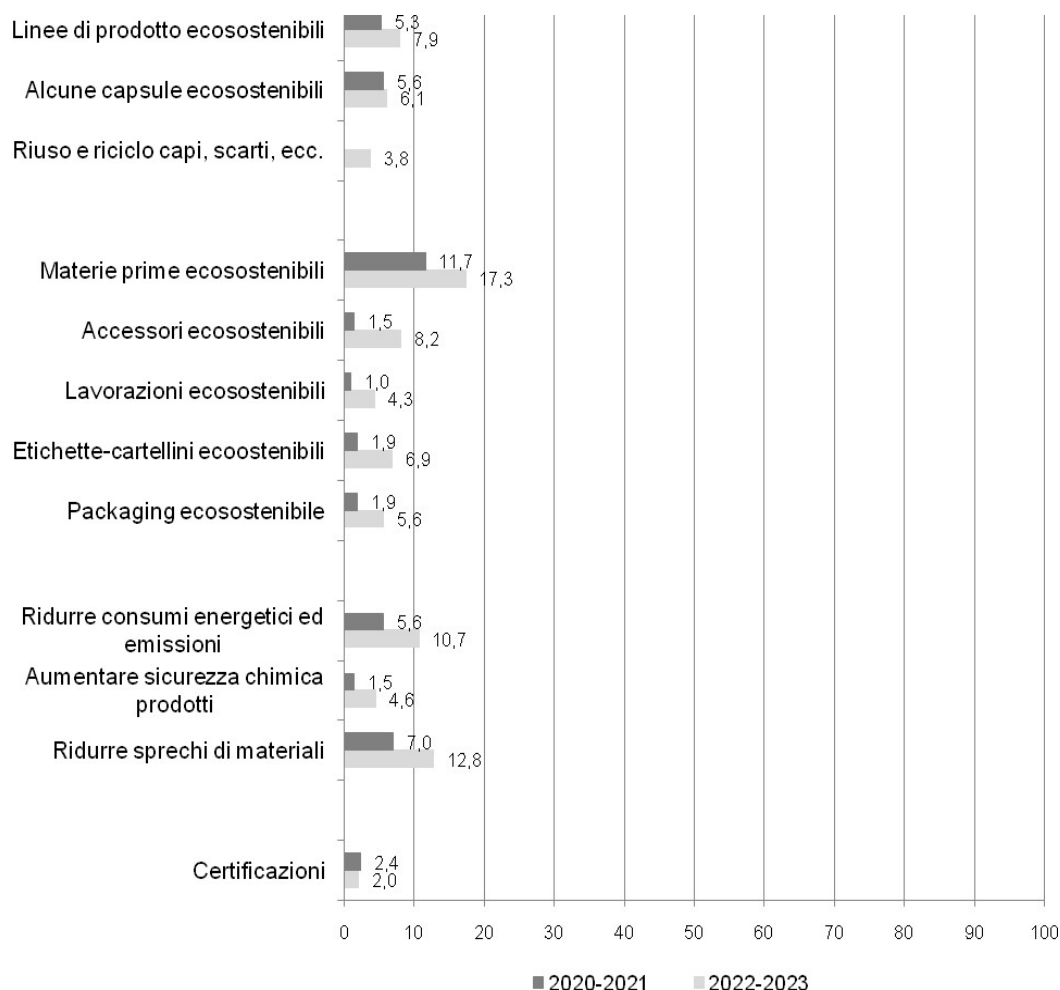
**Fig. 4.1 – Imprese finali per azioni realizzate e previste sulla sostenibilità, 2020-2021 e 2022-2023**  
 valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

L'analogia figura 4.2, riferita alle imprese di subfornitura, mostra realizzazioni e previsioni più deboli, che coinvolgono quote molto basse di imprese, dovute alle maggiori difficoltà delle imprese che operano per conto terzi a prevedere l'evoluzione del mercato e le richieste dei committenti. Nel 2022-2023, le iniziative maggiormente segnalate riguardano sempre l'*utilizzo di materie prime ecosostenibili* (17,3% delle imprese) e la *riduzione degli sprechi di materiali* (12,8%), seguite dalla *riduzione dei consumi energetici ed emissioni* (10,7%).

**Fig. 4.2 – Imprese di subfornitura per azioni realizzate e previste sulla sostenibilità, 2020-2021 e 2022-2023**  
 valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

Sul tema delle *certificazioni (ambientali, sociali, etiche, qualità, ecc.)*, i dati consentono di individuare come la percentuale di imprese in possesso di almeno una certificazione sia molto bassa, sia fra le imprese finali (3,3% nel 2021) sia fra le imprese di subfornitura (2,2% nel 2021) (tav. 4.3).

Osservando la dimensione d'impresa, si nota, inoltre, che le imprese in possesso di certificazioni, o che prevedono di acquisirne, sono in percentuale più elevata fra le imprese di piccole dimensioni (10-49 addetti); pochissime sono, invece, fra le micro imprese, mentre le imprese di maggiori dimensioni non sembrano orientate ad acquisirne di nuove.

Le certificazioni possedute dalle imprese, o che le imprese prevedono di acquisire, riguardano prevalentemente i prodotti (Gots, Grs, Raf-Rws, Oeko-tex, ecc.) e in parte sono certificazioni sociali ed etiche (SA8000, Bsci, Smeta, ecc.) o relative alla tracciabilità (TFashion) o al made in Italy (IT01 100% made in Italy) (tav. 4.4).

**Tav. 4.3 – Quota (%) di imprese certificate o che prevedono di esserlo (ambientali, sociali, etiche, qualità, ecc.) per classe di addetti e categoria d'impresa, 2021 e 2022-2023**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese finali		Imprese di subfornitura	
	2021 %	2022-2023 %	2021 %	2022-2023 %
1-9	-	-	1,8	1,0
10-49	10,9	15,2	7,7	15,4
50 e oltre	11,1	-	-	-
Totale	3,3	3,8	2,2	2,0

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

**Tav. 4.4 – Quota (%) di imprese per tipo di certificazioni possedute o previste (ambientali, sociali, etiche, qualità, ecc.) per categoria d'impresa, 2021 e 2022-2023**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese finali		Imprese di subfornitura	
	2021 %	2022-2023 %	2021 %	2022-2023 %
Gots	0,7	0,7	0,9	0,8
Grs	1,2	0,7	-	-
Oeko-tex	0,7	-	-	-
Raf-Rws	0,7	0,7	-	0,5
Fsc	-	-	-	-
TFashion	-	-	1,2	-
Iso 9001	-	-	0,5	-
SA 8000	1,2	0,7	-	-
Bsci	-	0,7	0,2	-
Smeta	0,7	-	-	-
IT01 100%	-	-	-	-
Made in Italy	0,7	-	-	-
Non spec.	-	-	-	0,8
Totale	3,3	3,8	2,2	2,0

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

E' interessante ricordare che fra le imprese di subfornitura solo il 5,5% delle imprese ha ricevuto dai committenti la richiesta di acquisire certificazioni (Gots, Rws, SA8000, Iso 9001,

ecc.) (tav. 4.5). Queste richieste provengono da clienti rappresentati da stilisti, griffe e grandi marchi. Se consideriamo le imprese di subfornitura che lavorano per questo tipo di clienti, pari al 57,3% del totale, la percentuale di imprese di subfornitura che ha ricevuto richieste di acquisire certificazioni si alza al 9,5% su questo nucleo di imprese.

Le imprese alle quali i clienti hanno chiesto comunque di rispettare requisiti ambientali, sociali ed etici (senza richiedere specifiche certificazioni) sono una quota comunque significativa fra le imprese di subfornitura, il 30,3% del totale, che si eleva al 53,9% delle imprese che lavorano per stilisti, griffe e grandi marchi. Sono, infatti, questi tipi di clienti ad avanzare richieste di questo tipo.

**Tav. 4.5 – Quota (%) di imprese che hanno ricevuto richieste di rispetto di requisiti ambientali, sociali ed etici e certificazioni (ambientali, sociali, etici, ecc.) dai clienti per classe di addetti e categoria d'impresa, 2021**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese finali	Imprese di subfornitura	
	Ricevuto richieste di rispetto di requisiti ambientali, sociali ed etici %	Ricevuto richieste di rispetto di requisiti ambientali, sociali ed etici %	Ricevuto richieste di certificazioni %
1-9	11,5	28,9	5,2
10-49	27,5	45,4	5,7
50 e oltre	22,2	100,0	100,0
Totale	15,7	30,3	5,5
<i>di cui:</i>			
<i>lavorano per stilisti, griffe e grandi marchi</i>	48,3	53,9	9,5
<i>altre</i>	0,0	0,0	0,0

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

Fra le imprese finali, la quota è inferiore, pari al 15,7% del totale, che raggiunge il 48,3% fra le imprese finali che lavorano anche per stilisti, griffe e grandi marchi non propri. Le imprese finali che lavorano per questi marchi non propri sono il 32% del totale, una quota inferiore a quella delle imprese di subfornitura. Le imprese finali che svolgono questa attività la affiancano generalmente alla realizzazione di prodotti propri venduti con marchio proprio.

Sul tema della sostenibilità, le opinioni raccolte dagli imprenditori rivelano una sensibilità crescente che nelle imprese di minori dimensioni si accompagna alla difficoltà nell'individuare un percorso fattibile, sia per la singola impresa sia per la filiera nella quale questa è inserita. Ne deriva l'esigenza di iniziative capaci di coinvolgere le micro e piccole imprese che operano in un territorio, al fine di favorire l'adozione delle migliori pratiche e di valorizzare le buone pratiche già adottate in campo ambientale, sociale e di governance<sup>60</sup>, anche in riferimento ai nuovi decreti legge del Ministero della Transizione ecologica<sup>61</sup>.

#### 4.2 Digitalizzazione

L'innovazione digitale rappresenta una sfida non recente per la filiera tessile abbigliamento che per caratteristiche dei prodotti e dei mercati di riferimento comprende molti ambiti di applicazione, quali la comunicazione esterna, le fiere, le vendite online, i punti vendita fisici, la gestione dati, le tecnologie incorporate nei prodotti, le tecnologie di progettazione, le tecnologie di produzione, la tracciabilità, ecc., oltre ai sistemi informativi e gestionali interni.

Nel corso del tempo è emerso con evidenza il divario digitale fra piccole e grandi imprese. L'elevata frammentazione della filiera, derivante dalla spinta divisione del lavoro fra imprese e dalla conseguente prevalenza di imprese di micro e piccole dimensioni, rappresenta un forte vincolo al processo di digitalizzazione "integrata" della filiera nel suo insieme.

I problemi non derivano, tuttavia, soltanto dalle caratteristiche strutturali e organizzative delle imprese e della filiera, ma anche da aspetti di tipo culturale<sup>62</sup>. La trasformazione digitale è un alleato fondamentale per valorizzare la creatività e il saper fare della filiera tessile abbigliamento italiana e questa trasformazione può essere in parte alla portata anche di imprese di piccole dimensioni.

I dati raccolti in questa indagine riguardano, in particolare, i processi di digitalizzazione delle aree aziendali più influenzate dalle caratteristiche del settore tessile abbigliamento, da un lato, l'area tecnica rappresentata dalla *Progettazione/Prodotto/Produzione* e, dall'altro, l'area *Commerciale/Marketing/Comunicazione*.

---

<sup>60</sup> I fattori ESG (Environmental, Social, Governance) sono utilizzati per misurare la sostenibilità di un'impresa.

<sup>61</sup> MiTe, *Strategia nazionale per l'economia circolare* (SEC), giugno 2022

MiTe, *Programma nazionale per la gestione dei rifiuti* (PNGR), giugno 2022

<sup>62</sup> Calvino, DeSantis, Desnoyers-James, Formai, Goretti, Lombardi, Manaresi, Perani, *La digitalizzazione delle imprese passa dal capitale umano*, Lavoce.info, 20/04/2022

L'obiettivo non è misurare il livello complessivo di digitalizzazione delle imprese, per il quale esistono numerose ricerche dedicate<sup>63</sup>, ma di conoscere nel dettaglio le modalità di digitalizzazione introdotte e previste dalle imprese nelle aree aziendali specifiche.

E' opinione diffusa che i due anni di pandemia, appena trascorsi, abbiano contribuito ad accelerare il processo di digitalizzazione delle imprese italiane e delle imprese di abbigliamento in particolare. Nell'ambito del B2C (Business to consumer), ad esempio, i periodi di lockdown hanno favorito il ricorso da parte dei consumatori agli acquisti online e la comunicazione verso il consumatore finale ha assunto un'importanza sempre maggiore. Nell'ambito del B2B (Business to business), invece, la sospensione delle fiere in presenza ha reso necessario individuare altre forme di contatto e comunicazione fra gli operatori del settore e di promozione delle collezioni stagionali.

Osservando i dati raccolti, si nota chiaramente come le imprese finali, che sono le imprese che progettano e commercializzano un proprio prodotto, hanno digitalizzato, o prevedono di digitalizzare, maggiormente l'area *Commerciale/Marketing/Comunicazione*, rispetto a quella tecnica di *Progettazione/Prodotto/Produzione* (tav. 4.5). Questo si spiega facilmente in quanto nel processo di divisione del lavoro fra le imprese del distretto, le imprese finali, soprattutto se di micro dimensione, hanno spesso all'interno le sole attività di ideazione e commercializzazione, affidando le varie fasi del ciclo di progettazione e produzione a service esterni e a imprese di subfornitura.

Le imprese di subfornitura (tav. 4.6), a loro volta, dato il ruolo complementare svolto nella filiera, hanno digitalizzato, o prevedono di digitalizzare, maggiormente l'area tecnica di *Progettazione/Prodotto/Produzione*, non avendo un rapporto diretto con il mercato finale di sbocco e lavorando per le imprese finali.

In entrambe le categorie d'impresa, imprese finali e imprese di subfornitura, al crescere della dimensione aziendale, aumenta la percentuale di imprese con processi di digitalizzazione nelle due aree aziendali considerate. E' evidente che la dimensione d'impresa è una variabile importante, in grado di condizionare l'adozione di nuovi strumenti digitali.

---

<sup>63</sup> Per questo tipo di misurazioni vi sono indagini generali, rivolte a tutti i settori, fra le quali si ricorda: Istat, *Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane*, 2020; Solinas, Giordano, Ferreri, *La maturità digitale delle imprese in Emilia-Romagna*, Unioncamere ER, 2020. E indagini specifiche sul settore, quali Sda-Bocconi, *La resilienza digitale del settore Fashion-Luxury*, 2020.



**Tav. 4.5 – Quota (%) di imprese finali con processi di digitalizzazione nelle aree aziendali tipiche del settore per classe di addetti, 2020-2021 e 2022-2023**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	<i>Progettazione/Prodotto/Produzione</i>		<i>Commerciale/Marketing/Comunicazione</i>	
	2020-2021 %	2022-2023 %	2020-2021 %	2022-2023 %
1-9	14,5	16,0	41,5	54,1
10-49	34,8	39,2	48,8	40,9
50 e oltre	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale	23,9	26,1	46,2	52,7

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

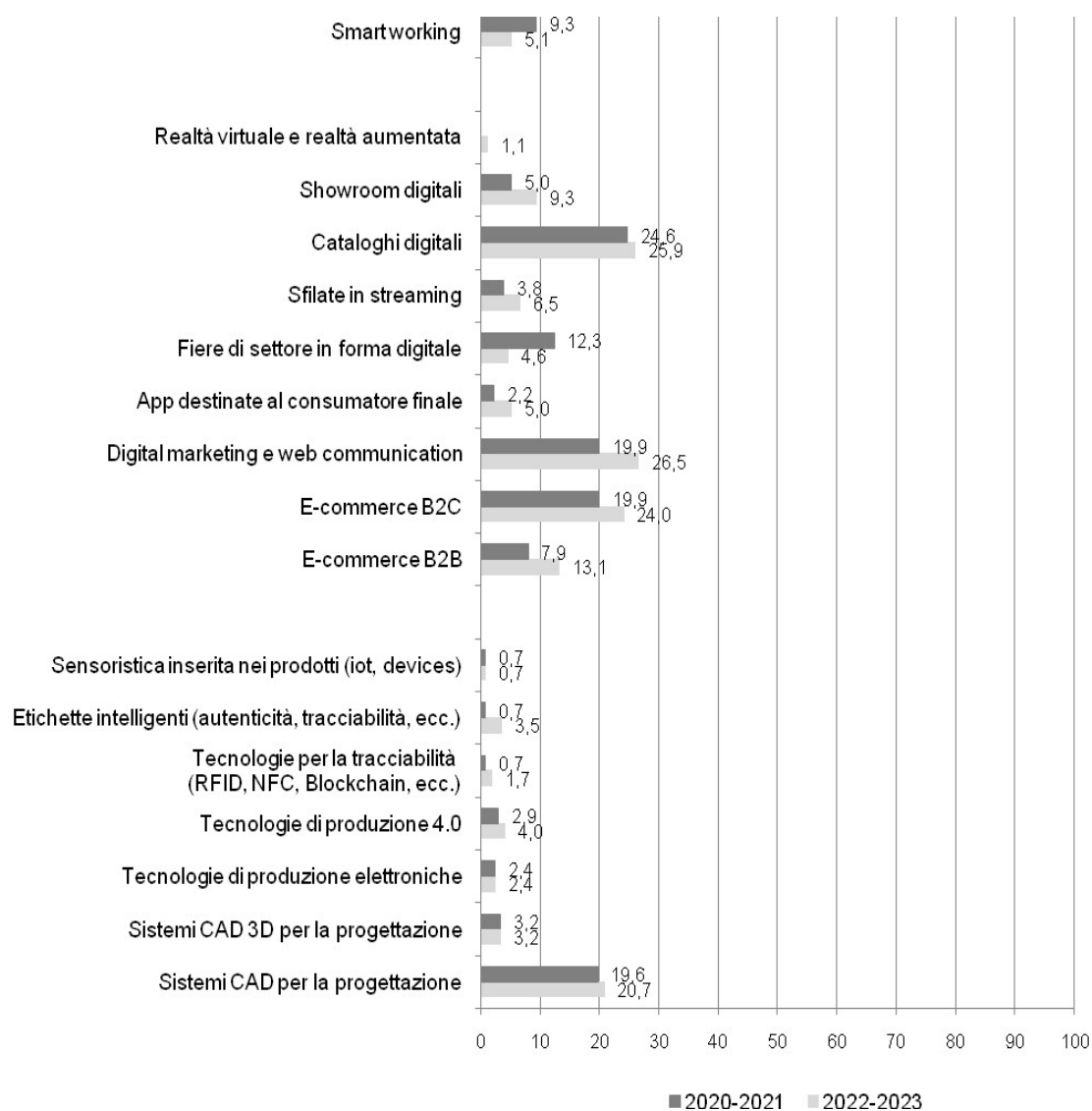
**Tav. 4.6 – Quota (%) di imprese di subfornitura con processi di digitalizzazione nelle aree aziendali tipiche del settore per classe di addetti, 2020-2021 e 2022-2023**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	<i>Progettazione/Prodotto/Produzione</i>		<i>Commerciale/Marketing/Comunicazione</i>	
	2020-2021 %	2022-2023 %	2020-2021 %	2022-2023 %
1-9	43,5	43,5	1,9	6,2
10-49	65,8	65,8	-	14,5
50 e oltre	100,0	100,0	-	-
Totale	45,2	45,2	1,8	6,7

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

Guardando nel dettaglio le azioni delle imprese nell'ambito della digitalizzazione, negli anni 2020-2021, le imprese finali hanno principalmente fatto ricorso a *cataloghi digitali* (24,6% delle imprese), *digital marketing e web communication* (19,9%), *e-commerce B2C* (19,9%) e *sistemi cad per la progettazione* (19,6%) (fig. 4.3).

**Fig. 4.3 – Imprese finali per azioni realizzate e previste sulla digitalizzazione, 2020-2021 e 2022-2023**  
valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

Nelle previsioni 2022-2023, le azioni rimangono le stesse, con percentuali di imprese finali più elevate rispetto al biennio appena trascorso: *cataloghi digitali* (25,9% delle imprese), *digital marketing e web communication* (26,5%), *e-commerce B2C* (24%) e *sistemi cad per la progettazione* (20,7%).

Gli unici ambiti nei quali si registrano cali nel numero di imprese finali riguardano la *partecipazione a fiere in forma digitale*, visto il ritorno alle fiere in presenza, e l'utilizzo dello *smart working*, dato il miglioramento delle condizioni sanitarie legate alla pandemia.

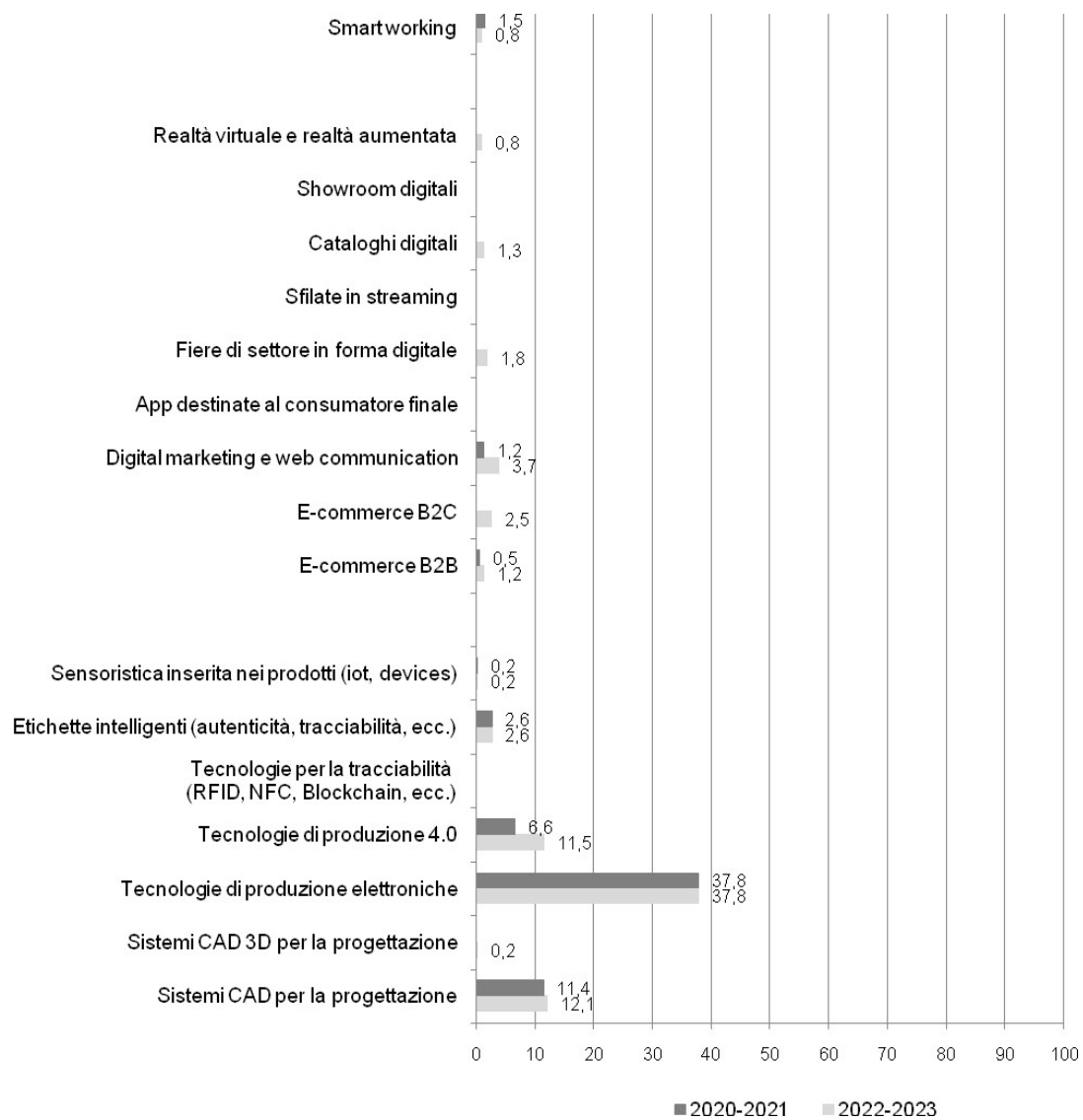
E' utile sottolineare che nelle previsioni 2022-2023, le imprese finali che prevedono processi di digitalizzazione nell'area *Commerciale/Marketing/Comunicazione* sono poco più della metà del totale (52,7%), forse una quota ancora troppo bassa rispetto alle sfide che i mercati di sbocco riservano soprattutto alle imprese finali di piccole dimensioni.

L'analisi delle imprese di subfornitura (fig. 4.4) mostra la presenza di processi di digitalizzazione legati soprattutto, come è stato detto, all'area *Progettazione/Prodotto/Produzione* e, in particolare, nel 2020-2021, a *tecnologie di produzione elettroniche* (37,8% delle imprese), *sistemi cad per la progettazione* (11,4%) e *tecnologie di produzione 4.0* (6,6%). Le previsioni 2022-2023 sono simili e confermano le differenze interne alla filiera legate non solo alla dimensione d'impresa, ma anche alla specializzazione.

Le imprese che realizzano, ad esempio, le fasi di tessitura, ricamo, taglio possono raggiungere livelli di digitalizzazione elevati, in relazione all'innovazione tecnologica che caratterizza queste tecnologie di produzione, mentre le imprese che realizzano altre fasi del ciclo di produzione, quali la cucitura dei capi, lo stiro, il controllo, l'imbusto, ecc., soprattutto pensando alle piccole serie di produzione che si realizzano nel distretto, non possono prescindere da un apporto prevalente di lavoro manuale.

I dati raccolti confermano i divari tecnologici nella digitalizzazione presenti, da un lato, fra piccole e grandi imprese e, dall'altro, fra imprese finali e imprese di subfornitura.

**Fig. 4.4 – Imprese di subfornitura per azioni realizzate e previste sulla digitalizzazione, 2020-2021 e 2022-2023**  
 valori riferiti all'universo delle imprese % imprese



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

Un ultimo aspetto considerato riguarda la *visibilità online* delle imprese del distretto (tav. 4.6). Le imprese che hanno un proprio sito web, ad esempio, sono il 69,3% fra le imprese finali e soltanto il 15,9% fra le imprese di subfornitura. Fra queste ultime, il 18,3% è, tuttavia, inserita in banche dati online sulla subfornitura.

Essere visibili e facilmente rintracciabili sulla rete internet è un aspetto che sembrerebbe essenziale per le imprese di qualsiasi settore e specializzazione, ma nel caso delle imprese di subfornitura le relazioni B2B avvengono prevalentemente all'interno di un ambito territoriale molto limitato e attraverso contatti personali.

Le imprese finali che non hanno un proprio sito web sono un terzo del totale ed è difficile comprenderne i motivi. Fra queste imprese vi sono sia micro imprese finali appena costituite che non hanno ancora investito nella propria immagine, sia imprese finali che vendono prevalentemente a intermediari (grossisti) ai quali delegano la promozione dei prodotti, sia imprese finali che producono anche per altri produttori assumendo il ruolo di conto terzi in grado di fornire il capo finito.

Anche nel caso della visibilità online, il divario fra piccole e grandi imprese è evidente, così come quello fra imprese finali e imprese di subfornitura.

La visibilità online delle imprese è oggi fondamentale sia nelle relazioni B2B sia in quelle B2C e su questo aspetto rimane molto da fare. La domanda che viene spontanea è come dare visibilità online all'intero sistema di imprese e alla filiera presente nel distretto.

**Tav. 4.6 – Quota (%) di imprese con un proprio sito web e/o inserite in banche dati online collettive per classe di addetti e categoria d'impresa, 2022**  
valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese finali	Imprese di subfornitura	
	<i>Sito web proprio</i>	<i>Sito web proprio</i>	<i>Banche dati online sulla subfornitura</i>
	%	%	%
1-9	63,5	13,4	17,8
10-49	79,7	46,3	19,1
50 e oltre	100,0	100,0	100,0
Totale	69,3	15,9	18,3

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

## 5. Considerazioni finali

Carpi e il suo distretto hanno ancora una elevata specializzazione nel settore moda che concentra oltre la metà degli occupati del manifatturiero. Il suo ruolo è significativo sia nell'ambito della Fashion Valley dell'Emilia-Romagna sia fra i distretti italiani specializzati in questo settore.

Gli anni della pandemia di Covid-19 hanno penalizzato particolarmente l'industria tessile abbigliamento e il fatturato del distretto ha registrato una caduta superiore alla media nazionale, ma anche un rapido rimbalzo, che non ha, tuttavia, consentito di ritornare ai livelli pre-pandemia. La flessione del fatturato indotta dalla pandemia è stata la peggiore mai registrata, superiore a quella della crisi del 2008-2009.

La crisi indotta dalla pandemia si è inserita all'interno di un processo strutturale di ridimensionamento del settore nel distretto, accelerandone alcune tendenze. Le imprese maggiormente colpite sono state le imprese finali di micro e piccole dimensioni e le imprese di subfornitura.

Le imprese finali di micro e piccole dimensioni rimangono la grandissima maggioranza, ma hanno subito una significativa selezione e diminuzione dei fatturati, mentre ha continuato ad aumentare il peso delle imprese finali di dimensioni medio-grandi con un incremento del grado di concentrazione della produzione.

In questi anni, la già bassa propensione esportatrice delle imprese finali del distretto è ulteriormente diminuita, in quanto solo una minoranza di imprese è riuscita a recuperare i livelli di export pre-pandemia, mentre sul mercato italiano i livelli pre-pandemia sono stati recuperati dalla maggioranza delle imprese finali. L'aggressione dell'Ucraina da parte della Russia ha contribuito a complicare il contesto internazionale in quanto numerose imprese finali del distretto esportavano nel mercato russo.

Le difficoltà delle imprese finali di micro e piccole dimensioni, particolarmente numerose nel comparto maglieria, hanno avuto ricadute dirette sulla subfornitura locale. Queste imprese finali producono piccole serie di prodotti 100% made in Italy e si avvalgono di imprese di subfornitura geograficamente vicine. Le imprese finali di dimensioni medio-grandi, invece, affidano la produzione prevalentemente a subfornitori di paesi esteri a basso costo e alcuni processi di reshoring, da queste attivati, hanno favorito soprattutto la subfornitura di altre regioni italiane.

Le imprese di subfornitura del distretto, fortemente specializzate nella maglieria, hanno subito rilevanti perdite di commesse dalle imprese finali del distretto e una strategia seguita è stata la ricerca di clienti fuori distretto. In questi anni, il peso delle produzioni realizzate dalle imprese di subfornitura per marchi e griffe esterne al distretto ha avuto un incremento, anche se non sufficiente per mantenere stabile il fatturato, e i clienti esterni al distretto sono diventati prevalenti. Nella subfornitura, a causa di alcune crisi aziendali, le imprese più strutturate hanno subito anch'esse un ridimensionamento, pur rimanendo quelle più in grado di acquisire commesse da clienti esterni al distretto.

Gli approfondimenti effettuati sui temi della sostenibilità e della digitalizzazione hanno fatto emergere risultati interessanti.

La realizzazione di prodotti ecosostenibili, pur avendo coinvolto una minoranza di imprese, ha visto come protagoniste anche imprese di micro e piccole dimensioni e non solo le imprese di maggiori dimensioni. Nella sperimentazione di prodotti ecosostenibili non si registra un divario sfavorevole alle imprese di minori dimensioni, anche se l'orientamento complessivo delle imprese del distretto verso la sostenibilità è solo in una fase iniziale e ancora limitato a un numero ristretto di imprese. La filiera tessile abbigliamento dovrà misurarsi con una sfida molto difficile che richiede alle imprese un nuovo approccio progettuale, orientato all'ecodesign e all'economia circolare, al fine di progettare tenendo conto del ciclo di vita completo dei prodotti.

Relativamente alla digitalizzazione, i divari tecnologici presenti fra piccole e grandi imprese, e fra imprese finali e imprese di subfornitura, sono molto rilevanti. L'elevata frammentazione della filiera, derivante dalla spinta divisione del lavoro fra imprese e dalla conseguente prevalenza di imprese di micro e piccole dimensioni, rappresenta un forte vincolo al processo di digitalizzazione. I problemi non derivano, tuttavia, soltanto dalle caratteristiche strutturali e organizzative delle imprese e della filiera, ma anche da aspetti di tipo culturale. La transizione digitale è un alleato fondamentale per valorizzare la creatività e il saper fare della filiera tessile abbigliamento del distretto e questa transizione può essere in parte alla portata anche di imprese di piccole dimensioni.

Negli ultimi anni, la maggior parte delle imprese del distretto ha ridotto notevolmente gli investimenti e questo ha determinato un rallentamento dei processi di innovazione e di cambiamento necessari per affrontare le nuove sfide del mercato e la transizione ecologica e digitale.

Le micro e piccole imprese del distretto chiedono iniziative di sostegno legate all'innovazione di prodotto e alla realizzazione di prodotti ecosostenibili, oltre a iniziative finalizzate alla promozione del distretto di Carpi e la promozione delle imprese sui mercati esteri. Questi si possono considerare gli ambiti di intervento prioritari sui quali esistono già iniziative e progetti nel distretto.

Le micro e piccole imprese sono consapevoli delle limitate risorse interne di cui dispongono, sia in termini finanziari sia in termini di competenze, e indicano a questo proposito l'esigenza di formare figure professionali in diversi ambiti di competenza (competenze tecniche, creative, comunicazione/marketing, ecc.).

Oltre alla formazione di nuove competenze, legate alle sfide e ai cambiamenti che stanno affrontando le imprese del settore, è presente il problema della riproduzione delle competenze tecniche chiave, di tipo anche tradizionale, essenziali per realizzare prodotti di qualità.

Il tema della riproduzione e dell'innovazione delle competenze tecnico-produttive sedimentate nella subfornitura locale assume una valenza molto importante per le prospettive del distretto.

Gli aspetti critici che emergono dall'analisi riguardano tendenze strutturali di lungo periodo riconducibili al forte ridimensionamento della base manifatturiera del settore; alla bassa propensione all'export delle imprese e ai margini non equamente distribuiti all'interno della filiera che penalizzano particolarmente le micro e piccole imprese finali e le imprese di subfornitura.

Per contro, gli aspetti che qualificano il distretto di Carpi sono indubbiamente l'elevata capacità creativa, alimentata dalle numerose imprese di micro e piccola dimensione in grado di progettare nuovi prodotti; la produzione di prodotti di qualità 100% made in Italy e la capacità di attrarre committenti esterni al distretto soprattutto per la produzione di maglieria e tessuto a maglia di qualità.

Le sfide che il distretto dovrà affrontare sono, tuttavia, molteplici e per elencarne soltanto alcune si ricordano le seguenti: come aumentare la propensione esportatrice delle imprese finali; come aumentare la capacità di attrazione di committenti esterni al distretto per la subfornitura locale; come accelerare i processi legati alla sostenibilità e digitalizzazione; come promuovere il distretto quale sistema di imprese con una filiera completa.





## Appendice

**Tav. 1app - Imprese monitorate dall'Osservatorio (ateco 13 e 14)**

	Imprese	Addetti	Fatturato (milioni di euro)
	2021	2021	2021
Tessile abbigliamento	596	5.425	1.347*
di cui:			
Imprese finali	184	3.756	1.285
Imprese di subfornitura	412	1.669	109

\*fatturato consolidato al netto degli scambi interni alla subfornitura del distretto  
Fonte: R&I srl - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi

**Tav. 2app - Imprese non monitorate dall'Osservatorio (ateco 13)**

	Imprese	Addetti	Fatturato (milioni di euro)
	2021	2021	2020
Tessuti a maglia	13	233	62
Etichette-nastri-passamanerie <sup>64</sup>	32	351	61
Tintorie-stamperie-serigrafie	18	141	11
Totale	63	725	

Fonte: CCIAA Modena - Registro Imprese

Le specializzazioni indicate nella tav. 2app non sono mai state inserite nel monitoraggio dell'Osservatorio a causa della limitata numerosità delle imprese nelle singole specializzazioni e della conseguente impossibilità a determinare un campione statisticamente significativo per ognuna di esse. Le imprese andrebbero intervistate tutte e tutte dovrebbero rispondere al questionario per poter avere dati attendibili.

Queste specializzazioni sono state analizzate, a livello qualitativo, nella seguente ricerca:

R&I s.r.l., *La filiera tessile abbigliamento in Emilia-Romagna. I bisogni di innovazione e competenze. Focus Sostenibilità*, Regione Emilia-Romagna, 2020.

<sup>64</sup> Le imprese che realizzano etichette e packaging sono inserite anche in altri codici Ateco (17, 18, 22 e altri). Per ricostruire l'universo di questo comparto andrebbero acquisiti dal Registro Imprese gli elenchi delle imprese attive di diversi codici Ateco.



## Riferimenti bibliografici

### Edizioni dell'Osservatorio disponibili on line

- R&I s.r.l., 2022, *Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi*, 13° Rapporto, Comune di Carpi, Regione Emilia-Romagna, Camera di Commercio di Modena
- 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:

<https://www.comune.carpi.mo.it/aree-tematiche/economia/11239-il-sistema-economico-carpigiano/tessile-abbigliamento/osservatorio-sul-tessile-abbigliamento>

website R&I srl: [www.r-i.it](http://www.r-i.it)

### Articoli, note e ricerche sul tessile abbigliamento dal Duemila ad oggi di R&I s.r.l.

- R&I s.r.l., 2022, *Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi*, 13° Rapporto, Comune di Carpi, Regione Emilia-Romagna, Camera di Commercio di Modena
- R&I s.r.l., 2021, *Andamento delle esportazioni nell'industria dell'abbigliamento. Emilia-Romagna, Altre regioni e Italia a confronto nel 1° semestre 2021* nota periodica n. 10, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2021, *Andamento delle importazioni nell'industria dell'abbigliamento. Confronto fra regioni e crisi 2009 e 2020* nota periodica n. 6, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2021, *L'industria della moda colpita duramente dalla pandemia da Covid-19. Italia, Emilia-Romagna e Modena a confronto sulle ore di Cassa Integrazione autorizzate*, nota periodica n. 1, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2020, *L'industria della moda in Italia, Emilia-Romagna e Modena: le ore di CIG autorizzate*, nota periodica n. 9, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2020, *L'industria dell'abbigliamento: gli effetti dell'emergenza Covid-19 sull'export delle principali regioni italiane nel I semestre 2020*, nota periodica n. 7, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2020, *La filiera tessile abbigliamento in Emilia-Romagna. I bisogni di innovazione e competenze. Focus Sostenibilità*, rapporto di ricerca, Regione Emilia-Romagna, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2020, *L'industria italiana dell'abbigliamento: i cambiamenti strutturali nel periodo 2008-2017*, nota periodica n. 5, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2020, *L'industria italiana dell'abbigliamento: nel 2019 le importazioni non rivelano processi di reshoring*, nota periodica n. 1, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2020, *Export di abbigliamento dell'Emilia-Romagna: il 2019 in crescita solo verso l'UE28*,

- nota periodica n. 3, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2019, *La filiera tessile abbigliamento in Emilia-Romagna. I bisogni di innovazione e competenze*, rapporto di ricerca, Regione Emilia-Romagna, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2019, *Export di abbigliamento dell'Emilia-Romagna: un 1° semestre 2019 in crescita grazie ai paesi UE28*, nota periodica n. 9, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2019, *L'industria dell'abbigliamento italiana e la presenza di lavoratori stranieri*, nota periodica n. 7, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2019, *Industria dell'abbigliamento italiana: aumenta l'occupazione solo nelle regioni in cui il costo del lavoro cresce di meno*, nota periodica n. 5, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2019, *L'industria dell'abbigliamento: importazioni e aree di delocalizzazione produttiva alla ricerca di costi sempre più bassi nel periodo 2001-2018*, nota periodica n. 4, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2019, *L'export di abbigliamento dell'Emilia-Romagna: un 2018 in crescita grazie anche alla logistica*, nota periodica n. 1, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2018, *L'export di abbigliamento dell'Emilia-Romagna: 1° semestre 2018 in crescita e in accelerazione rispetto all'anno precedente*, nota periodica n. 4, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2018, *L'export di abbigliamento dell'Emilia-Romagna: differenze territoriali sempre più forti*, nota periodica n. 1, [www.r-i.it](http://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, [www.r-i.it](http://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, [www.r-i.it](http://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, [www.r-i.it](http://www.r-i.it)
- R&I s.r.l., 2016, *Sempre più difficile leggere le dinamiche dell'export*, nota periodica n. 1, [www.r-i.it](http://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 13° rapporto dell'Osservatorio

- Banca d'Italia, *L'economia dell'Emilia-Romagna, rapporto annuale*, giugno 2022  
Banca d'Italia, *Considerazioni finali del governatore*, maggio 2022  
Banca d'Italia, *Bollettino Economico n.2/2022*, aprile 2022  
Blumine, *Sostenibilità nel fashion*, Regione Emilia-Romagna, 2019  
Calvino, DeSantis, Desnoyers-James, Formai, Goretti, Lombardi, Manaresi, Perani, *La digitalizzazione delle imprese passa dal capitale umano*, Lavoce.info, 20/04/2022  
Carrosio e Mosconi (a cura di), *Ritessere le trame*, il Mulino, 2022  
Commissione UE, *Strategia dell'UE per prodotti tessili sostenibili e circolari*, 30 marzo 2022  
Centro Studi Confindustria, *L'impatto della corsa dei prezzi dell'energia sui costi di produzione: settori a confronto tra Italia, Francia e Germania*, n. 2/22, 15 giugno 2022  
Costabile Michele, *Come costruire una sostenibilità che sia sostenibile*, Sole24ore, 18 febbraio 2022  
Deandrei Massimo, *La logistica marittima vero protagonista della transizione economica*, SRM, 9 marzo 2022  
Istat-Coeweb, *Dati import-export*  
Istat, *Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane*, 2020  
Istat, *Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana*, 5-6, maggio-giugno 2022  
Istat, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, edizione 2022*, aprile 2022  
Istat, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, edizione 2021*, aprile 2021  
MiTe, *Strategia nazionale per l'economia circolare (SEC)*, giugno 2022  
MiTe, *Programma nazionale per la gestione dei rifiuti (PNGR)*, giugno 2022  
Prometeia, *Italy in the global economy*, n. 22/3, marzo 2022  
Prometeia, *Rapporto di previsione*, luglio 2022  
Prometeia, *Rapporto di previsione*, settembre 2022.  
Regione Emilia-Romagna, *Profilo di sostenibilità delle imprese in Emilia-Romagna*, giugno 2022  
Sda-Bocconi, *La resilienza digitale del settore Fashion-Luxury*, 2020  
SMI-Sistema Moda Italia, *Tessile abbigliamento e aumenti delle materie prime*, 23 maggio 2022  
SMI-Sistema Moda Italia, *Tessile abbigliamento: preview quadro settoriale 2021*, 23 maggio 2022  
SMI-Sistema Moda Italia, *La moda donna: outlook 2021-2022*, febbraio 2022  
Solinas, Giordano, Ferreri, *La maturità digitale delle imprese in Emilia-Romagna*, Unioncamere ER, 2020.  
Unioncamere Emilia-Romagna, *Scenario Emilia-Romagna*, aprile 2022  
Unioncamere Emilia-Romagna, *Situazione congiunturale dell'economia in Emilia-Romagna*, 7 settembre 2022