

**LA FILIERA TESSILE-
ABBIGLIAMENTO IN
EMILIA-ROMAGNA**

**i bisogni
di innovazione e
di competenze**

Emilia-Romagna
**facciamo
la differenza.**

La ricerca è stata realizzata da:

R&I s.r.l.

*Ricerche e Interventi
di politica industriale
e del lavoro*

Via C. Marx n. 95

41012 - Carpi (MO) Italia

tel. 0039/059/695848 - fax 8672078

e-mail: info@r-i.it

website: www.r-i.it

Il rapporto è stato curato da:

Daniela Bigarelli e Monica Baracchi

Si ringraziano le Associazioni di categoria (Confindustria, CNA, Confartigianato-Lapam) e le imprese per la collaborazione prestata nella realizzazione della ricerca.

INDICE

Presentazione	pag.	5
1. La segmentazione del mercato dell'abbigliamento	pag.	7
2. La filiera dell'abbigliamento in Emilia-Romagna	pag.	11
2.1 <i>Le caratteristiche e i tipi d'impresa</i>	pag.	11
2.2 <i>I casi aziendali</i>	pag.	16
2.2.1 <i>Griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità</i>	pag.	16
2.2.1.1 <i>Imprese finali</i>	pag.	16
2.2.1.2 <i>Imprese di subfornitura</i>	pag.	39
a. <i>che lavorano per il segmento del lusso</i>	pag.	39
b. <i>che lavorano per il segmento premium</i>	pag.	75
2.2.2 <i>Marchi industriali a bassa visibilità e di nicchia</i>	pag.	91
2.2.2.1 <i>Imprese finali</i>	pag.	91
2.2.2.2 <i>Imprese di subfornitura</i>	pag.	122
2.2.3 <i>Produttori di beni intermedi</i>	pag.	156
3. Le principali evidenze emerse sulla filiera	pag.	171
3.1 <i>Le differenze interne</i>	pag.	171
3.2 <i>La R&S</i>	pag.	172
3.3 <i>La stagionalità della produzione</i>	pag.	173
3.4 <i>La formazione dei prezzi</i>	pag.	176
3.5 <i>Le relazioni fra imprese</i>	pag.	180
3.6 <i>L'innovazione</i>	pag.	183
3.7 <i>Le competenze</i>	pag.	187
4. Gli ambiti di intervento	pag.	191
5. Alcune considerazioni finali	pag.	197
Appendice 1 - <i>Dati sul tessile-abbigliamento in Emilia-Romagna</i>	pag.	201
Appendice 2 - <i>Descrizione del campione di imprese analizzate</i>	pag.	205
Appendice 3 - <i>Dati sui tipi d'impresa nel distretto di Carpi</i>	pag.	209
Appendice 4 - <i>Startup e Pmi innovative</i>	pag.	219
Appendice 5 - <i>Beneficiarie bandi regionali POR-FESR 2014-2020</i>	pag.	227
Appendice 6 - <i>Principali iniziative di formazione</i>	pag.	231

Presentazione

Le imprese della filiera tessile-abbigliamento dell'Emilia-Romagna presentano una elevata differenziazione interna, legata alle fasce di mercato sulle quali operano e alla visibilità e forza dei marchi con i quali vendono i prodotti.

La ricerca presentata in questo rapporto ha come obiettivo lo studio delle filiere produttive collegate ai diversi tipi d'impresa e l'analisi delle strategie, dei processi di innovazione, degli investimenti, dell'organizzazione della filiera, delle relazioni fra imprese, dei problemi e dei bisogni di innovazione e competenze dei diversi tipi d'impresa.

La finalità dello studio è fornire una visione delle differenze interne alla filiera regionale, certamente non esaustiva, e individuare *best practice* di riferimento per il settore. La ricerca si propone di delineare un quadro di riferimento utile per l'orientamento delle politiche rivolte a questo importante settore della manifattura regionale.

La ricerca ha un carattere qualitativo e si basa sull'analisi di casi aziendali. I casi aziendali sono stati ricostruiti attraverso interviste dirette ai titolari delle micro e piccole imprese e ai responsabili di produzione delle imprese medio-grandi.

Nel rapporto di ricerca è inserita una selezione dei casi aziendali analizzati, in forma anonima, di cui consigliamo la lettura, sia per la ricchezza di informazioni e spunti che ne derivano, di cui è difficile fare una sintesi, sia per le parole, riportate tra virgolette, utilizzate dai testimoni ascoltati.

Il capitolo 1 contiene un'introduzione dedicata alla segmentazione del mercato dell'abbigliamento. Il capitolo 2 comprende l'analisi dei casi aziendali distinti per tipo d'impresa e ruolo ricoperto nella filiera. Il capitolo 3 contiene una sintesi dei principali risultati. Il capitolo 4 è dedicato ai possibili ambiti di intervento per le politiche rivolte al settore.

Il rapporto di ricerca è, inoltre, corredato di appendici. L'appendice 1 analizza alcuni dati strutturali di fonte statistica ufficiale sul tessile-abbigliamento in Emilia-Romagna. L'appendice 2 descrive il campione di imprese analizzato. L'appendice 3 riporta dati quantitativi sui tipi d'impresa tratti dall'Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi. L'appendice 4 quantifica la presenza di startup e pmi innovative nel tessile-abbigliamento. L'appendice 5 descrive le imprese del tessile-abbigliamento beneficiarie dei bandi regionali Por-Fesr 2014-2020. L'appendice 6 riassume le principali iniziative di formazione rivolte al settore.

1. La segmentazione del mercato dell'abbigliamento

Il contributo più recente all'analisi della segmentazione del mercato dell'abbigliamento proviene dalla società di consulenza Ernst & Young (2017) che rivisita la cosiddetta "piramide della moda" (fig. 1).

La "piramide della moda" visualizza graficamente le dimensioni relative dei consumi per fascia di mercato e le fasce individuate da EY sono quattro: *high-end luxury*, *entry to luxury*, *premium*, *fast fashion*.

L'*high-end luxury* concentra i prodotti al vertice della piramide del lusso, l'*entry to luxury* i prodotti che si collocano nei segmenti inferiori del lusso, il *premium* identifica i prodotti con prezzi intermedi fra quelli del lusso e quelli della fascia inferiore, il *fast fashion* corrisponde alla fascia più bassa del mercato.

Le previsioni di EY a livello internazionale indicano migliori prospettive per le fasce *premium* ed *entry to luxury*, in relazione alla crescita della "middle class" nell'area asiatica, e sottolineano alcune tendenze: la minore fedeltà del consumatore alla marca e comportamenti di consumo di tipo "mix and match" e "trading down". I consumatori che comprano il lusso non acquistano il total look in questa fascia di mercato, ma acquistano prodotti anche della fascia premium e fast fashion.

Per le fasce di mercato più elevate (*high-end luxury*, *entry to luxury* e *premium*), EY indica i marchi che vi appartengono. L'elenco di questi marchi non è esaustivo, ma esemplificativo, e non tiene conto delle seconde e terze linee delle imprese del lusso, delle quali si considera soltanto la fascia più alta della loro offerta di gamma.

Ad integrazione dei marchi indicati da EY, sono stati aggiunti alcuni marchi che godono di notorietà equivalente e sono stati segnalati i marchi delle imprese che hanno sede in Emilia-Romagna.

I marchi complessivamente indicati nella "piramide" di EY corrispondono a marchi con una elevata visibilità nei confronti del consumatore finale.

EY indica, inoltre, la zona di produzione prevalente dei prodotti per fascia di mercato. Soltanto per l'*high-end luxury* e l'*entry to luxury* i prodotti sono prevalentemente realizzati all'interno dell'Unione Europea (Made in EU), mentre per il *premium* e il *fast fashion* la produzione è realizzata prevalentemente in Asia. La localizzazione della produzione indicata è riferita alle imprese di maggiori dimensioni.

Per tenere conto delle imprese di micro e piccole dimensioni, a fianco della "piramide della moda" di EY, sono stati inseriti dei simboli che indicano la presenza in Emilia-Romagna di micro e piccole imprese finali con marchi a bassa visibilità e di imprese di subfornitura che realizzano le diverse fasi produttive per conto delle griffe del lusso, dei marchi a elevata visibilità e dei marchi a bassa visibilità.

La figura 1, così integrata, mostra la complessa articolazione dell'industria dell'abbigliamento, e, in particolare, per l'Emilia-Romagna la presenza di:

- imprese finali medio-grandi con marchi industriali a elevata visibilità e alcune griffe del lusso, posizionate sulle fasce *entry to luxury, premium e fast fashion*;
- micro e piccole imprese finali con marchi a bassa visibilità, posizionate sempre su diverse fasce di mercato, *entry to luxury, premium e fast fashion*;
- imprese di subfornitura in grado di operare anche sulle fasce più elevate del mercato, *high-end luxury, entry to luxury, premium e fast fashion*.

La capacità di una parte della subfornitura regionale di attrarre commesse provenienti da griffe del lusso e la presenza di micro e piccole imprese finali con marchi a bassa visibilità posizionate su segmenti qualificati del mercato, rappresentano gli aspetti peculiari che caratterizzano l'industria dell'abbigliamento regionale.

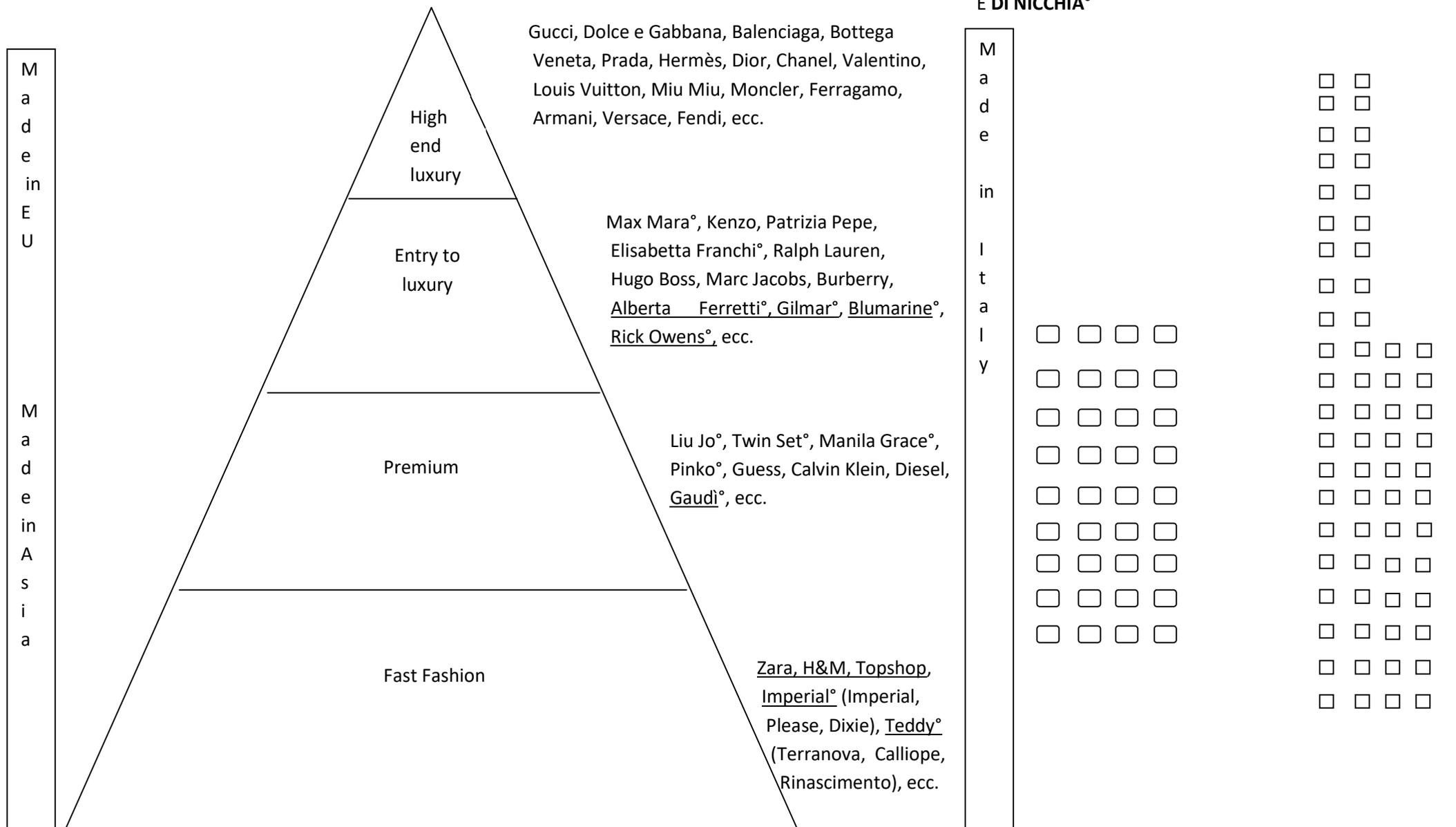
Le imprese finali più piccole, indipendentemente dal segmento di mercato nel quale si posizionano, tendono a produrre geograficamente vicino, in relazione alla dimensione molto ridotta delle quantità prodotte e delle serie di produzione. La produzione di queste imprese è normalmente Made in Italy.

Le imprese finali di maggiori dimensioni, invece, avendo serie di produzione medie e medio-lunghe, normalmente delocalizzano la produzione nei paesi esteri a basso costo, ad eccezione delle prime linee di prodotto che rientrano nel segmento del lusso.

Le statistiche ufficiali non consentono di misurare il peso di questi diversi tipi d'impresa. L'unica informazione disponibile riguarda la dimensione delle imprese in termini di occupati e sulla base di questo dato si rileva l'importanza delle micro e piccole imprese (1-49 addetti). Nell'industria tessile-abbigliamento dell'Emilia-Romagna, le micro e piccole imprese concentrano i due terzi dell'occupazione e il novantotto per cento delle imprese¹.

¹ Per la visione di alcuni dati, si veda Appendice 1.

Fig. 1 - Segmentazione del mercato della moda e provenienza della produzione



Fonte: EY (Ernst and Young) – The luxury and cosmetics financial factbook -2017

(i nomi delle imprese/marchi indicati da EY non sono esaustivi;

i nomi delle imprese/marchi sottolineati sono stati inseriti da R&I s.r.l.; le imprese/marchi con il simbolo ° hanno sede in Emilia-Romagna).

Fonte: R&I s.r.l.

2. La filiera dell'abbigliamento in Emilia-Romagna

2.1 Le caratteristiche e i tipi d'impresa

La filiera dell'abbigliamento in Emilia-Romagna ha attraversato, nel lungo periodo, varie fasi di riorganizzazione, subendo, a partire dagli anni Novanta, un progressivo ridimensionamento.

Gli anni Novanta segnano l'inizio delle prime delocalizzazioni produttive nei paesi esteri a basso costo, soprattutto nell'Est Europeo e nel bacino del mediterraneo; delocalizzazioni che, negli anni Duemila, si sono estese geograficamente verso l'area asiatica, attivate dalle imprese finali di maggiori dimensioni.

La presenza di numerose imprese finali di micro e piccole dimensioni, con piccole serie di produzione di prodotti Made in Italy, ha contribuito al mantenimento in Emilia-Romagna di una filiera produttiva completa, sebbene ridimensionata, composta da numerose imprese di subfornitura che producono per le imprese finali.

L'industria regionale dell'abbigliamento rimane la quarta in Italia, dopo Lombardia, Toscana e Veneto, per numero di occupati² e la seconda per valore delle esportazioni, dopo la Lombardia.

Oltre agli effetti delle delocalizzazioni produttive nei paesi esteri a basso costo, la filiera produttiva regionale ha visto altre trasformazioni interne.

Dalla fine degli anni Novanta, si sono insediate nella regione imprese di subfornitura gestite da imprenditori cinesi, specializzate nella fase di cucitura dei capi; una fase ad elevata intensità di lavoro, caratterizzata da una strutturale carenza di manodopera locale. Il fenomeno dell'insediamento di imprese cinesi appare in crescita fino alla crisi internazionale del 2008-09 e da allora progressivamente in calo, a causa della chiusura di numerose micro e piccole imprese finali che utilizzavano questo tipo di subfornitori. L'offerta di lavorazioni a prezzi molto inferiori a quelli praticati dai subfornitori italiani ha determinato, nel tempo, uno spiazzamento competitivo delle imprese autoctone che operavano in modo regolare, accelerandone la chiusura. Attualmente, la fase di cucitura dei capi è quasi totalmente in mano a imprese cinesi. La presenza di imprenditori stranieri riguarda anche le fasi finali del ciclo produttivo a minore valore aggiunto (lo stiro, l'imbusto), nelle quali si sono inserite anche etnie diverse.

Le produzioni rimaste in Emilia-Romagna riguardano i prototipi e i campioni, le produzioni di piccole serie, le produzioni realizzate in tempi veloci, le produzioni per le quali è richiesto il Made in Italy, mentre le serie di produzione medie e medio-lunghe sono realizzate nei paesi esteri a basso costo.

L'analisi dei casi aziendali conferma questa distribuzione geografica della produzione, mettendo in evidenza il forte legame esistente fra le micro e piccole imprese finali con *marchi a bassa*

² Per la visione di alcuni dati, si veda Appendice 1.

visibilità e di nicchia e la subfornitura regionale, producendo piccole serie di prodotti qualificati e Made in Italy.

Le imprese finali medio-grandi con *marchi a elevata visibilità* affidano alla subfornitura regionale e nazionale le produzioni relative alle prime linee, le linee di prodotto posizionate sulla fascia alta del mercato per le quali il Made in Italy rappresenta un valore apprezzato dal consumatore, soprattutto dai consumatori stranieri. Anche i flash, le capsule e i riassortimenti sono realizzati in regione, in relazione ai tempi molto rapidi con i quali devono essere prodotti. Le seconde e terze linee di prodotto vengono, invece, normalmente realizzate in paesi esteri a basso costo. Queste linee sono caratterizzate da serie più lunghe e fasce di prezzo inferiori.

L'analisi ha messo in evidenza una subfornitura regionale in grado di attrarre commesse da *griffe del lusso*, sia italiane sia estere, che affidano a queste imprese la produzione delle prime linee per le quali il consumatore riconosce il valore del Made in Italy. La capacità di lavorare per il segmento più alto del mercato qualifica la subfornitura regionale, anche se il numero di subfornitori che opera su questo segmento è contenuto.

Dall'analisi sono emersi alcuni processi di parziale *reshoring*. Il rientro in Italia di produzioni è legato alla diminuzione delle quantità prodotte e delle serie di produzione, all'incremento delle produzioni da realizzare in tempi veloci, e, in parte, all'aumento dei costi di produzione in alcuni paesi dell'Est Europeo.

Nella figura 2 sono rappresentati i tipi d'impresa analizzati e le relazioni fra le imprese della filiera. I numeri corrispondenti ad ogni caso aziendale consentono di individuare la scheda di descrizione di ogni singolo caso inserita nel rapporto. Le imprese analizzate sono localizzate in Emilia-Romagna e operano nei comparti della maglieria e confezione su tessuto³.

I casi analizzati sono stati individuati attraverso la collaborazione delle Associazioni imprenditoriali e corrispondono a imprese che operano nei segmenti più qualificati del mercato: *high-end luxury, entry to luxury, premium*. Dalla ricerca sono state escluse le imprese che operano nel segmento *fast fashion*.

I tipi d'impresa, rappresentati nella figura 2, esprimono il processo di divisione del lavoro fra imprese che caratterizza la filiera produttiva regionale. Le statistiche ufficiali non consentono una quantificazione del peso dei diversi tipi d'impresa⁴.

Fra le *imprese finali*, rappresentate dalle imprese che progettano un proprio campionario e vendono con un proprio marchio al sistema distributivo, sono stati identificati tre tipi:

- *griffe del lusso*, che corrispondono alle firme dell'alta moda;
- *marchi industriali a elevata visibilità*, rappresentati da imprese medio-grandi il cui marchio è riconosciuto dal consumatore finale;

³ Per una descrizione del campione, si veda Appendice 2.

⁴ Per il distretto di Carpi, questi dati sono, invece, disponibili all'interno dei rapporti periodici dell'Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi, si veda Appendice 3.

- *marchi industriali a bassa visibilità e di nicchia*, rappresentati da imprese di micro e piccole dimensioni, con marchi di nicchia o poco conosciuti dal consumatore finale.

Fra le *imprese di subfornitura*, i tipi identificati, in base alla loro specializzazione, sono:

- *capo finito*, imprese che assicurano la realizzazione del prodotto finito, compreso l'acquisto delle materie prime, affidando ad altri subfornitori di secondo livello, specializzati per fase, le varie lavorazioni. Queste imprese svolgono il ruolo di capocommessa o subfornitori di primo livello;
- *tessiture di maglieria*, imprese specializzate nella tessitura di capi in maglia;
- *taglio-confezione*, imprese specializzate nel taglio e cucitura dei capi;
- *ricami-applicazioni*, imprese specializzate nel ricamo e nell'applicazione di decorazioni sui capi;
- *tintoria-nobilitazione-finissaggi*, imprese specializzate nelle lavorazioni di tintoria;
- *stiro-controllo-imbusto*, imprese specializzate nelle fasi finali del ciclo produttivo.

La presenza di imprese di subfornitura di *capo finito* è frequente nell'organizzazione della filiera collegata alle imprese finali di dimensioni medio-grandi (griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità). Queste privilegiano un'organizzazione della rete di fornitura su più livelli, delegando ai subfornitori di primo livello la responsabilità e l'onere della produzione, dall'acquisto delle materie prime alla realizzazione di tutte le fasi di lavorazione, fino ad arrivare al capo finito pronto per la spedizione.

Nella filiera che ruota intorno alle imprese finali di maggiori dimensioni, il processo di gerarchizzazione della rete di fornitura è, quindi, ben visibile, anche se vi sono varie eccezioni, come emergerà dai casi aziendali analizzati.

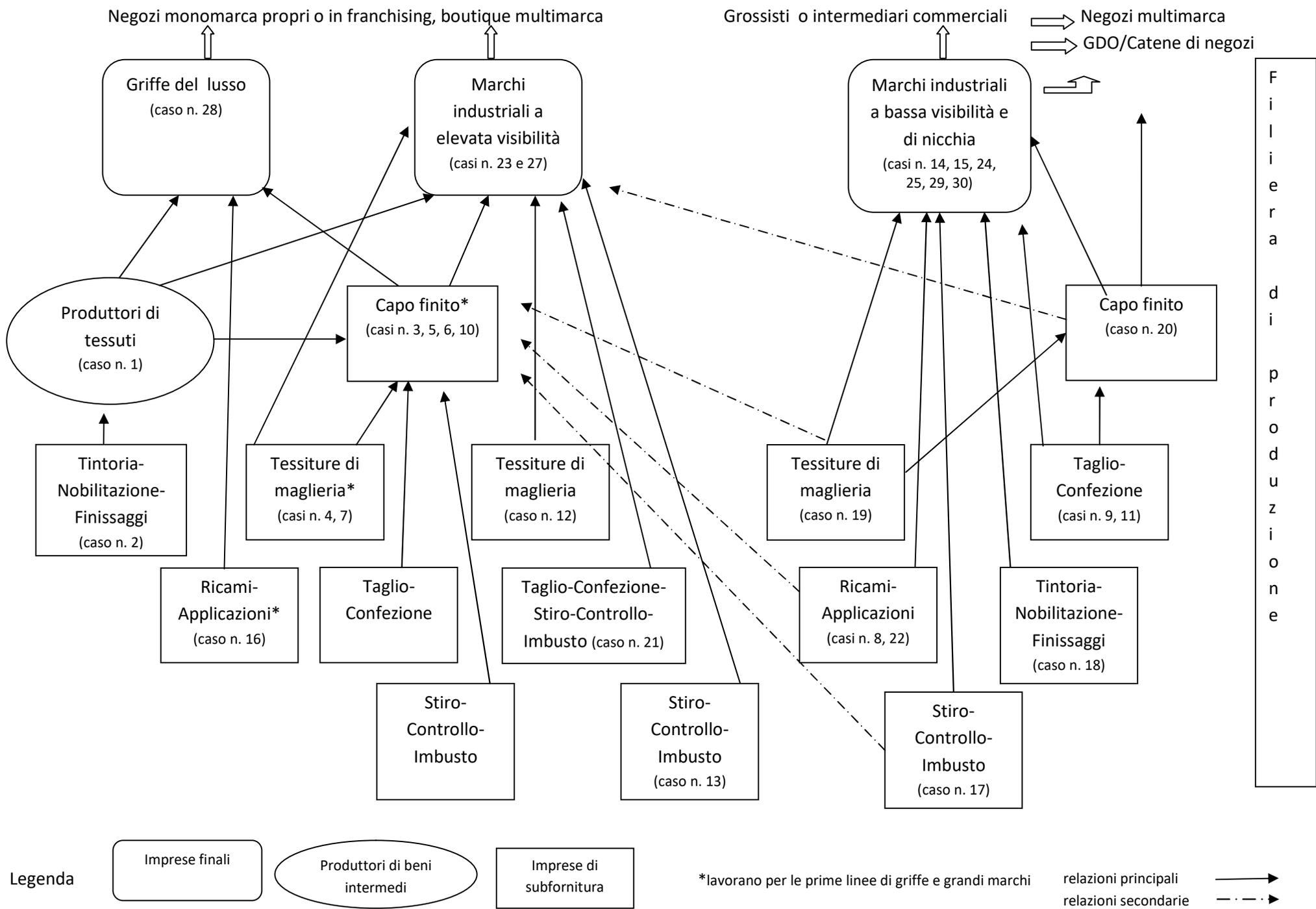
Le micro e piccole imprese finali (marchi industriali a bassa visibilità e di nicchia) tendono, invece, ad avere una rete di *subfornitori specializzati per fase*, acquistando direttamente le materie prime e coordinando direttamente i subfornitori specializzati per fase.

Il ricorso da parte di queste micro e piccole imprese finali a subfornitori di capo finito riguarda, a volte, la produzione di tipologie di prodotto sulle quali l'impresa non ha competenze tecniche. Ad esempio, l'impresa finale con un campionario formato prevalentemente di capi di abbigliamento su tessuto, se necessita di capi in maglia per completare la gamma, tende a rivolgersi a subfornitori di capo finito specializzati nella maglieria o a piccole imprese finali con questa specializzazione.

Le imprese di subfornitura sono generalmente multi-cliente e tendono a non avere un cliente che pesi in misura rilevante. La differenziazione dei clienti è una strategia tesa a ridurre il rischio d'impresa, anche se fra i subfornitori analizzati alcuni hanno una elevata dipendenza da griffe del lusso o da imprese medio-grandi con marchi industriali a elevata visibilità.

Oltre ai tipi d'impresa descritti, l'analisi dei casi ha coinvolto anche *produttori di beni intermedi*, quali tessuti a maglia, che rappresentano una specializzazione significativa della filiera produttiva regionale.

Fig. 2 - Filiera produttiva del tessile-abbigliamento: articolazione e casi aziendali



2.2 I casi aziendali

2.2.1 *Griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità*

2.2.1.1 *Imprese finali*

Le griffe del lusso e i marchi industriali a elevata visibilità analizzati rappresentano tipi d'impresa finale diversi fra loro, ma l'aspetto che li accomuna, oltre la localizzazione in Emilia-Romagna, è la recente e rapida affermazione sul mercato, avvenuta nel corso degli anni Duemila. La scelta di concentrare l'attenzione su imprese finali emergenti deriva dall'interesse della ricerca nell'individuare aspetti nuovi della filiera produttiva regionale.

I casi analizzati sono tre e sono composti da imprese finali di dimensioni medio-grandi. Fra questi vi è una griffe del lusso, appartenente alla classe di addetti 100-249 e alla classe di fatturato 50-99 mln di euro, e due marchi industriali a elevata visibilità, appartenenti alla classe 250 e più addetti e a quella di fatturato 250-300 mln di euro.

La *griffe del lusso* (caso n. 28) corrisponde a un'impresa che produceva su licenza per uno stilista americano emergente, e che, in relazione alla rapida crescita del marchio, ha consolidato questo rapporto di collaborazione attraverso la realizzazione di una partnership societaria.

L'interesse di questo caso consiste nella strategia seguita dall'impresa che produce su licenza, orientata alla continua ricerca di stilisti stranieri emergenti interessati a produrre in Italia e alla capacità di consolidare questa collaborazione attraverso un assetto societario che coinvolge, come in questo caso, direttamente lo stilista, con lo scorporo di un ramo d'azienda di cui lo stilista diventa socio.

I prodotti realizzati sono di avanguardia, nelle forme e nei materiali, e si posizionano nel segmento del lusso. L'impresa realizza un abbigliamento "total look" (uomo e donna), con una gamma di prodotti che comprende anche borse, calzature e accessori. L'investimento nella ideazione, studio e realizzazione delle collezioni stagionali è rilevante⁵ e l'impresa segue il calendario cosiddetto "programmato"⁶.

L'impresa vende i prodotti attraverso boutique monomarca (con insegna corrispondente al nome dello stilista) e boutique multimarca.

I prodotti sono venduti prevalentemente all'estero e sono realizzati quasi esclusivamente in Italia.

⁵ L'investimento nella progettazione delle collezioni stagionali si attesta intorno al 5% del fatturato annuale, mentre le risorse investite nella promozione sono distribuite su altre imprese che fanno capo allo stilista-socio dell'impresa.

⁶ 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 presentazione delle collezioni, la raccolta ordini, la produzione e la spedizione ai clienti.

Le materie prime sono di qualità molto elevata e acquistate nei principali distretti tessili e conciari italiani.

Le serie di produzione sono molto variabili e legate ai tipi di prodotto, possono oscillare dai 15-30 capi per modello ai 1.000 capi per modello, ma l'impresa realizza anche poche unità di capi per modelli molto costosi.

Per i prodotti dell'abbigliamento, la rete di subfornitori utilizzata dall'impresa è organizzata per fasi. I subfornitori sono di piccole dimensioni, specializzati per singola fase produttiva e localizzati prevalentemente in aree geografiche vicine all'impresa.

I subfornitori ricevono dall'impresa le materie prime e i semilavorati, e si caratterizzano per essere multi-cliente, lavorando anche per altre griffe del lusso, con una moderata dipendenza dalle commesse dell'impresa, che non sarebbe comunque in grado di saturare la loro capacità produttiva.

Il controllo qualità esercitato dall'impresa avviene fase per fase (taglio, confezione, stiro-imbusto, ecc.). Dopo ogni fase, i semilavorati e i prodotti rientrano nell'impresa per il controllo, e, poi, vengono affidati ai subfornitori che si occupano della fase successiva. Inoltre, i tecnici di produzione dell'impresa visitano i subfornitori durante le lavorazioni per prevenire e risolvere eventuali problemi.

La produzione di borse e calzature è, invece, affidata a subfornitori della Toscana e delle Marche che realizzano il prodotto finito. Il controllo qualità viene realizzato, in questi casi, dai tecnici di produzione dell'impresa che visitano i subfornitori durante le lavorazioni.

Le relazioni con i subfornitori sono regolate da accordi scritti di fornitura, contenenti clausole generali sulla riservatezza, il rispetto delle normative sull'ambiente, il lavoro, la sicurezza, i tempi consegna, i tempi di pagamento, ecc.. Questi accordi non contengono indicazioni relative alle quantità da produrre, che vengono comunicate, di volta in volta, in base agli ordini acquisiti dall'impresa e ai conseguenti lanci di produzione.

La scelta di produrre Made in Italy deriva dall'elevata qualità richiesta dallo stilista e dalla capacità propositiva e velocità di consegna della subfornitura italiana. La presenza in Italia di molteplici distretti specializzati nei vari tipi di prodotto (dalle materie prime agli accessori) è considerata dall'impresa analizzata il principale punto di forza del sistema moda italiano.

L'impresa esprime, tuttavia, preoccupazioni per le prospettive del Made in Italy, legate alla mancanza di ricambio generazionale nelle imprese di subfornitura e alla inadeguatezza della formazione scolastica e professionale.

Ritiene che le imprese di subfornitura italiane debbano lavorare per il segmento del lusso, per avere una marginalità sufficiente, e che la carenza principale del sistema formativo riguardi il cosiddetto "saper fare con le mani". Costruire capi per il segmento del lusso richiede abilità manuali e artigianali che si trovano soltanto nelle generazioni di lavoratrici più anziane.

Per questa impresa, le professioni più difficili da reperire sul mercato del lavoro sono figure tecniche, come la modellista; e figure operaie qualificate, come la cucitrice.

L'impresa è disponibile a svolgere un ruolo attivo nella formazione dei giovani, a servizio del territorio e non solo delle proprie esigenze interne. Investe notevolmente sui giovani.

I due casi di *marchi industriali a elevata visibilità* (casi n. 23 e 27) si differenziano notevolmente dalla griffe del lusso prima analizzata, in quanto si posizionano su un segmento inferiore di mercato e delocalizzano la produzione in paesi esteri a basso costo. I due casi presentano fra loro alcuni aspetti comuni.

Si posizionano sulla fascia *premium* del mercato, una fascia di mercato qualificata, ma che risente di vincoli di prezzo; seguono una strategia di sviluppo basata sull'affermazione del marchio e l'apertura di negozi monomarca, prima sul mercato italiano e poi estero; delocalizzano la produzione in paesi esteri a basso costo.

Entrambe le imprese realizzano un abbigliamento "total look" con una gamma di prodotti molto ampia (donna, ragazza, bambina, uomo) che si estende alle borse, calzature, accessori, profumi, gioielli, ecc., a cui si aggiunge anche il tessile casa, e, in un caso, l'arredo casa. Le produzioni diverse dall'abbigliamento tendono ad assumere un'incidenza crescente.

L'investimento nella ideazione, studio e realizzazione delle collezioni stagionali è rilevante, ma rimane inferiore a quello destinato alle attività di comunicazione e promozione del marchio⁷. Entrambe le imprese seguono il calendario cosiddetto "programmato"⁸.

I prodotti sono venduti prevalentemente sul mercato italiano e realizzati prevalentemente all'estero. Le aree di produzione sono soprattutto quella asiatica e il bacino del mediterraneo.

Come per la griffe del lusso, anche in questi casi le relazioni con i subfornitori sono regolate da accordi scritti di fornitura, contenenti clausole generali sulla riservatezza, il rispetto delle normative sull'ambiente, il lavoro, la sicurezza, ecc.. Questi accordi non contengono indicazioni relative alle quantità da produrre, che vengono comunicate, di volta in volta, in base agli ordini acquisiti dall'impresa e ai conseguenti lanci di produzione.

Relativamente all'organizzazione della rete di fornitura, fra i due casi analizzati, vi sono, tuttavia, alcune differenze, che riguardano in parte la localizzazione geografica delle attività produttive e in parte le relazioni con la rete di subfornitori.

Il caso n. 23 esprime una strategia di internazionalizzazione della produzione più spinta. L'impresa fa produrre quasi completamente in paesi esteri a basso costo e i subfornitori assicurano all'impresa la realizzazione del capo finito, facendosi carico dell'acquisto delle materie prime, tutte di origine estera.

Le serie di produzione variano dai 500 ai 1.000 capi per modello e l'impresa segue una politica di produzione che prevede il ricorso a subfornitori multi-cliente, non particolarmente dipendenti dalle commesse dell'impresa (max 30-40% del loro fatturato).

⁷ L'investimento nella progettazione delle collezioni stagionali si attesta intorno al 3-4% del fatturato annuale, mentre le risorse investite nella promozione raggiungono il 5-6%.

⁸ 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 presentazione delle collezioni, la raccolta ordini, la produzione e la spedizione ai clienti.

I subfornitori esteri hanno dimensioni generalmente medio-grandi e hanno tempi di consegna a tre mesi, ai quali occorre aggiungere un mese di trasporto via nave se localizzati nell'area asiatica. Nell'area asiatica è realizzato circa il 40% della produzione (Cina, soprattutto, e poi Birmania, ecc.), affidandola a subfornitori in grado di realizzare molteplici tipi di prodotto, mentre il 45% proviene da paesi del bacino del mediterraneo (Turchia, Egitto, Portogallo, ecc.).

L'impresa seleziona fornitori e subfornitori esteri possibilmente certificati SA8000, certificazione attinente alla responsabilità sociale d'impresa, ed è alla ricerca di fornitori e subfornitori con certificazioni ambientali.

Il controllo qualità esercitato sui subfornitori esteri prevede visite dirette, durante la produzione, da parte dei tecnici dell'impresa analizzata, e l'invio, via aerea, di capi finiti all'impresa durante la produzione e a fine produzione per ulteriori controlli, prima della spedizione al centro logistico localizzato in Italia.

Le limitate produzioni realizzate in Italia, pari a un quindici per cento del totale, riguardano capi da produrre in tempi veloci, come i flash di aggiornamento delle collezioni stagionali, o capi per i quali è necessario il contributo propositivo della subfornitura italiana, come nel caso di alcuni tipi di maglieria. I subfornitori italiani utilizzati dall'impresa sono di piccole dimensioni, ma assicurano anch'essi il capo finito, facendosi carico dell'acquisto delle materie prime, e affidando, a loro volta, le varie fasi di lavorazione ad altri subfornitori specializzati per fase. Le relazioni con la subfornitura regionale sono contenute, privilegiando subfornitori localizzati nelle regioni italiane del centro-sud.

Nei prossimi anni, in relazione a un'previsione di incremento delle produzioni da realizzare in tempi veloci (flash), l'impresa ipotizza un parziale rientro di produzioni dall'area asiatica al bacino del mediterraneo, pari a un dieci-quindici per cento del totale, di cui potrebbe beneficiare anche la subfornitura italiana.

Il caso n. 27 si differenzia dal precedente in quanto la parte di produzione che rimane in Italia è più consistente, circa il quaranta per cento del totale, anche se minoritaria rispetto a quella delocalizzata in paesi esteri a basso costo.

Le serie di produzione oscillano fra i 300 e i 1.000 capi per modello.

Le produzioni realizzate in Italia corrispondono ai prodotti che contribuiscono particolarmente all'immagine di qualità ricercata dall'impresa (maglieria, borse, calzature) e alle produzioni da realizzare in tempi veloci (flash di aggiornamento delle collezioni stagionali). L'impresa ha, inoltre, acquisito il controllo di un calzaturificio localizzato nelle Marche e di una tessitura di maglieria localizzata vicino all'impresa.

I subfornitori italiani sono composti sia da imprese che realizzano il capo finito sia da imprese specializzate per fase, alle quali l'impresa fornisce le materie prime e i semilavorati. Una parte di questi subfornitori è localizzata nella stessa regione, oltre che in altre regioni italiane del nord e del centro-sud.

I subfornitori esteri assicurano, invece, sempre il capo finito, facendosi carico dell'acquisto delle materie prime, e sono selezionati in base alla loro specializzazione di prodotto. I paesi

esteri di localizzazione sono Cina (piumini), India (capi ricamati a mano), Est Europeo (intimo), ecc..

Le materie prime utilizzate dall'impresa sono prevalentemente di origine estera e per una parte minoritaria acquistate in Italia.

Un altro elemento che caratterizza questo caso, riguarda la presenza di alcuni subfornitori molto dipendenti dalle commesse dell'impresa analizzata, sia fra quelli esteri sia fra quelli italiani. A questo proposito, l'impresa non esprime, come nel caso precedente, un orientamento generale verso la bassa dipendenza dei subfornitori, ma privilegia, anch'essa, subfornitori multi-cliente.

Il controllo qualità esercitato dall'impresa sulla rete di subfornitori è ancora più stringente rispetto al caso precedente. Sui subfornitori esteri, l'impresa ricorre sia a visite dirette dei propri tecnici di produzione, sia a visite ispettive da parte di società specializzate, con audit periodici molto frequenti, oltre a collaudi finali dei prodotti, realizzati da imprese esterne indipendenti.

Sui subfornitori italiani, invece, i controlli sono realizzati solo dai tecnici di produzione dell'impresa durante le lavorazioni, oltre il controllo sui capi finiti.

Nei due casi di marchi industriali a elevata visibilità analizzati (casi n. 23 e 27), l'organizzazione della rete di fornitura, presenta, quindi, un diverso mix fra produzione estera e Made in Italy; un diverso mix fra tipi di subfornitori utilizzati (capo finito o specializzati per fase); un diverso grado di dipendenza della subfornitura dalle commesse dell'impresa; e un diverso sistema di controllo qualità sui subfornitori esteri.

In sintesi, il caso n. 23 presenta una minore integrazione verticale dell'impresa e una maggiore delega di attività ai subfornitori. Il caso n. 27 presenta, invece, un livello di integrazione verticale dell'impresa un po' più elevato e una minore delega di attività ai subfornitori.

Il problema principale indicato da questi due casi aziendali riguarda la formazione delle risorse umane. In particolare, entrambi sottolineano la mancanza di giovani con una adeguata formazione tecnica rivolta al settore, che abbiano una conoscenza delle materie prime, dei prodotti, dei cicli produttivi, delle tecnologie, ecc., imputabile a una carenza del sistema scolastico e professionale. La figura professionale più difficile da reperire sul mercato del lavoro per queste imprese è il tecnico di produzione, al quale affidare il controllo qualità della produzione, attraverso visite dirette alla rete di subfornitori esteri.

Considerando insieme i tre casi analizzati, *griffe del lusso* e *marchi industriali a elevata visibilità*, il tema della sostenibilità ambientale e sociale è affrontato attraverso un'agire virtuoso che riguarda il rispetto delle normative sul lavoro, il risparmio energetico e la riduzione dell'impatto ambientale nelle attività svolte nelle sedi di queste imprese.

Nei confronti della rete di subfornitori, gli accordi scritti di fornitura contengono clausole sia ambientali sia sociali, e, nel caso n. 23, l'impresa, come è stato detto, privilegia subfornitori esteri certificati, che a loro volta potrebbero però affidare fasi di lavorazione ad altri subfornitori non certificati.

In generale, le imprese analizzate sostengono di rivolgersi a tipologie di consumatori non ancora sensibili ai temi della sostenibilità applicata ai prodotti dell'abbigliamento, ma non per questo rinunciano a sperimentare la realizzazione di alcuni prodotti eco-sostenibili da lanciare attraverso campagne promozionali mirate. In questa direzione hanno, quindi, iniziato ad investire, anche se per parti molto contenute della loro offerta di gamma.

I principali ambiti di investimento e innovazione di queste imprese, oltre all'ideazione, studio e realizzazione delle collezioni stagionali, riguardano la commercializzazione dei prodotti (negozi monomarca, e-commerce, ecc.), la comunicazione rivolta al consumatore finale (eventi, media tradizionali, social media, ecc.) e l'informatizzazione delle imprese (cad 3D, sistemi gestionali integrati, Rfid-identificazione dei prodotti a radio frequenza, ecc.).

La comunicazione rivolta al consumatore finale rappresenta un fattore strategico per imprese che operano su questi segmenti di mercato, così come la localizzazione e visibilità dei punti vendita, ai quali si associa lo stile e la qualità del prodotto.

La strategia commerciale dei marchi industriali a elevata visibilità analizzati, le cui vendite si concentrano sul mercato interno, è orientata alla crescita sui mercati esteri, sempre attraverso l'apertura di negozi monomarca. La complessità organizzativa e gestionale di queste imprese che delocalizzano la produzione in paesi esteri a basso costo, determina la ricerca di maggiore efficienza e riduzione del time to market che coinvolge l'intera rete di subfornitori.

La griffe del lusso analizzata, orientata prevalentemente ai mercati esteri, persegue una strategia focalizzata sulla ricerca sul prodotto e il consolidamento delle relazioni con la rete di subfornitori italiani, rappresentati da imprese gestite da imprenditori relativamente giovani nelle quali è già avvenuto il ricambio generazionale.

I casi aziendali analizzati di imprese finali, di cui è possibile leggere la descrizione, sono i seguenti:

caso n. 28 - Griffe del lusso

caso n. 23 - Marchio industriale a elevata visibilità (1)

caso n. 27 - Marchio industriale a elevata visibilità (2)

Caso n. 28 - Griffe del lusso

Specializzazione originaria

L'impresa proviene dalla recente cessione di un ramo d'azienda, relativo alla produzione prima realizzata su licenza per uno stilista americano, da parte di un'impresa di abbigliamento regionale. La collaborazione con lo stilista, iniziata nei primi anni Duemila, ha avuto un esito molto positivo e con la crescita del fatturato questa attività è stata inserita in una società distinta, di cui lo stilista è diventato socio e di cui l'impresa di abbigliamento regionale è socia. La sede fisica dell'attività è rimasta la stessa. Lo stilista propone un abbigliamento d'avanguardia, caratterizzato dalla continua ricerca di nuove forme e materiali, che si inserisce nel segmento del *lusso*. In pochi anni, ha raggiunto una elevata visibilità sul mercato. I prodotti sono venduti prevalentemente sui mercati esteri e la produzione è quasi esclusivamente Made in Italy.

Strategia

La strategia seguita dall'impresa di abbigliamento regionale di collaborazione con nuovi stilisti emergenti ha raggiunto risultati importanti ed è sempre stata orientata a valorizzare la manifattura italiana e le competenze presenti nei diversi distretti industriali.

“... Noi facciamo un prodotto d'avanguardia con materiali sempre diversi ... il ruolo della manifattura per noi è molto importante ... Qui in Italia abbiamo ancora dei distretti che ti permettono di realizzare tutte le tipologie di prodotto ... Perché i francesi vengono a produrre in Italia? Non perché il lavoro è meno caro ... ma perché abbiamo la capacità di saper fare ... I distretti sono la nostra forza ... “ (intervista - caso n. 28).

L'impresa ha progressivamente ampliato la gamma dei prodotti, dalle linee di abbigliamento uomo e donna, alle borse, calzature, accessori, ecc., e differenziato le linee per fasce di prezzo.

Gli aspetti che caratterizzano l'impresa sono legati alla elevata qualità dei prodotti e alla velocità di consegna.

“... Il successo di questa azienda è dato dalla qualità altissima e da una velocità di consegna altrettanto alta ... Noi lavoriamo su programmato ... vendiamo nella settimana della moda di Parigi e consegniamo i prodotti nel giro di 5 mesi ... “ (intervista - caso n. 28).

L'impresa realizza serie di produzione molto variabili, in relazione ai vari tipi di prodotto, dai 15-30 capi per modello ai 1.000 capi per modello. Per prodotti particolarmente elaborati, può realizzare anche solo alcune unità.

Investimenti

L'investimento continuo e più importante rimane quello nell'attività di R&S, per lo studio e ideazione delle collezioni stagionali.

Recentemente, l'impresa ha investito in immobili e attrezzature dedicati alla gestione della logistica, sia dei capi finiti sia dei prodotti intermedi, e in tecnologie automatizzate per il taglio, utilizzate nella realizzazione dei prototipi e campioni.

Investimenti importanti sono stati realizzati anche nei software gestionali e nei sistemi cad per la progettazione dei capi.

Gli investimenti nella promozione del marchio, rivolta al consumatore finale (B2C), sono gestiti da altre imprese dello stilista.

R&S

L'impresa realizza le diverse collezioni in base alle due stagioni principali, autunno-inverno e primavera-estate, seguendo il calendario cosiddetto “programmato”. Oltre alle collezioni principali che vengono proposte alle sfilate, l'impresa realizza pre-collezioni che escono in anticipo con prezzi inferiori

e quantità più elevate, e seconde linee di prodotto con prezzi anch'essi inferiori, pur rimanendo sempre nell'ambito del segmento del lusso. Nel complesso, l'impresa propone al mercato oltre 2.000 nuovi modelli ogni anno.

Offrendo al mercato un "total look", la gamma dei prodotti è molto ampia ed è composta da abiti, camicie, giacche, pantaloni, cappotti, maglie, t-shirt, jeans, felpe, borse, calzature, ecc..

L'impresa lavora sull'avanguardia della moda per cui la ricerca sul prodotto è molto importante, sia in termini di ricerca di nuovi materiali, sia di ricerca di una nuova modellistica e forme stilistiche nuove. I prototipi realizzati sono molto numerosi prima di arrivare all'approvazione della versione definitiva.

L'investimento nello studio e progettazione delle collezioni è pari al 5% del fatturato.

L'ideazione dei prodotti, comprese borse e calzature, è realizzata dallo stilista, socio dell'impresa, e i modelli, prototipi e campioni di abbigliamento dalle modelle e cucitrici interne all'impresa. Per le borse e calzature, i prototipi e campioni sono realizzati dai subfornitori che poi li produrranno.

Innovazioni

Le innovazioni principali sono legate all'informatizzazione dell'impresa e all'inserimento del cad 3d per la progettazione dei prodotti.

Il livello di digitalizzazione dell'impresa è considerato elevato.

La griffe ha un sito web con vendita online, gestito da un'altra impresa dello stilista.

Sostenibilità

L'impresa ha recentemente siglato un accordo con un'impresa brasiliana per realizzare calzature sportive completamente eco-sostenibili. Queste calzature sarebbero le prime ad essere realizzate fuori dal territorio italiano.

“... Il mondo sta andando in quella direzione ... quindi noi abbiamo la massima attenzione nei confronti dell'eco-sostenibilità e dell'ecologia ...”
(intervista - caso n. 28).

Esportando in misura significativa in Cina, l'impresa deve seguire le rigide normative di quel paese.

“... Esportando tantissimo in Cina ... dove c'è un sistema legislativo molto severo che vieta l'uso di certe sostanze, come, ad esempio, il cromo, trattiamo tutte le nostre pelli al naturale ...” (intervista - caso n. 28).

La gestione dell'impresa è orientata al risparmio energetico, alla tutela dell'ambiente e al rispetto delle normative sul lavoro.

“... Stiamo provando a lavorare sul packaging ... per utilizzare prodotti di carta e sostituire la plastica ... ma non è facile ...” (intervista - caso n. 28).

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa è fortemente esportatrice. I mercati esteri assorbono l'85% delle vendite totali e le aree più importanti sono quella asiatica (30%), gli Stati Uniti (25%) e il resto Europa (30%).

Il mercato asiatico raggiunge probabilmente un valore anche più elevato, in quanto numerosi asiatici comprano i prodotti dello stilista a Milano, Parigi, Londra, ecc..

“... Si dice che l'Asia acquisti il 50% del fashion di lusso ... 30% con acquisti diretti e un 20% attraverso i turisti che acquistano in Europa o nel mondo ...” (intervista - caso n. 28).

L'impresa vende attraverso boutique monomarca localizzate nelle principali capitali internazionali (Parigi, Londra, Milano, New York, Miami, Los Angeles, Seoul, Hong Kong, Tokyo, ecc.) e l'e-commerce ha raggiunto un valore significativo, pari al 10% delle vendite totali.

L'immagine del prodotto e le attività di promozione sono gestite dall'ufficio stampa dello stilista, socio dell'impresa, localizzato a New York.

Livello di integrazione verticale

L'impresa riceve dallo stilista, socio dell'impresa, i disegni e al proprio interno realizza lo studio dei capi di abbigliamento da inserire nelle collezioni stagionali, la modellistica, i prototipi e i campioni. Per la realizzazione dei prototipi e campioni, l'impresa ha un reparto interno con tecnologie per il taglio automatizzato, la cucitura dei capi e la tessitura di capi in maglia.

Per la realizzazione della produzione di abbigliamento, l'impresa acquista direttamente le materie prime e affida a subfornitori esterni la realizzazione delle singole fasi di lavorazione (tessitura, taglio, confezione, stiro e imbusto, ecc.).

Anche nel caso delle borse, l'impresa acquista direttamente le materie prime, ma i prototipi e campioni sono realizzati dal subfornitore che sarà poi incaricato della produzione.

Nel caso delle calzature, invece, l'impresa delega al subfornitore anche l'acquisto delle materie prime, oltre alla realizzazione dei prototipi e campioni e poi della produzione.

La logistica è gestita direttamente dall'impresa.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

La produzione è realizzata quasi completamente in Italia (per il 97% del totale): l'abbigliamento nella pianura padana (Emilia-Romagna, bassa Lombardia e basso Veneto); le borse in Toscana e le calzature nelle Marche. In un paese dell'Est Europeo è realizzato l'abbigliamento in pelle.

“... Noi vogliamo soltanto dei fornitori e subfornitori che abbiano la capacità di risolvere problemi ... Non devono essere dei soggetti passivi, ma devono essere propositivi ... “ (intervista - caso n. 28).

Le relazioni con i fornitori e subfornitori sono relativamente stabili e formalizzate da accordi scritti che contengono clausole generali sulla riservatezza, i tempi di consegna, i tempi di pagamento, ecc..

I subfornitori dell'area padana che realizzano l'abbigliamento sono circa una ventina e sono specializzati per singola fase di produzione.

I subfornitori utilizzati dall'impresa sono multi-cliente e non hanno una elevata dipendenza dalle commesse provenienti dall'impresa. L'impresa, peraltro, non sarebbe in grado di saturare la capacità produttiva di questi subfornitori. I subfornitori lavorano anche per altre griffe del lusso e hanno già avuto un ricambio generazionale al loro interno.

“... Per chi produce la nostra tipologia di prodotto ... all'avanguardia dal punto di vista dello stile e della modellistica ... ci vogliono delle imprese di subfornitura gestite da persone giovani ... che abbiano voglia di mettersi in gioco e di andare oltre la confezione normale ... Noi li abbiamo trovati e ce li teniamo stretti ... “ (intervista - caso n. 28).

Il vantaggio offerto dal produrre in Italia è legato alla garanzia di qualità e velocità di esecuzione dei subfornitori inseriti nei distretti industriali italiani.

“... Per un prodotto del lusso come il nostro è solo il brand che difende la qualità del prodotto ... Per noi il Made in Italy non è strategico ... Noi lo facciamo perché abbiamo in Italia dei distretti eccellenti e la tranquillità di avere la qualità e la velocità ... Per un prodotto sconosciuto, invece, ci sta che l'etichetta Made in Italy possa fare la differenza sulle vendite ... “ (intervista - caso n. 28).

Il controllo qualità esercitato dall'impresa sulla rete di subfornitori avviene fase per fase. Nel caso dell'abbigliamento, l'impresa fornisce il tessuto ai subfornitori che realizzano il taglio, i capi tagliati rientrano nell'impresa per il controllo e successivamente vengono dati ai confezionisti. I capi confezionati rientrano nell'impresa per il controllo e successivamente trasmessi ai laboratori di stiro e imbusto, per poi rientrare nell'impresa per la spedizione, previo un ultimo controllo a campione.

Inoltre, i tecnici dell'impresa visitano regolarmente tutti i subfornitori durante le lavorazioni.

I vari materiali utilizzati dall'impresa sono di qualità elevata e acquistati nei principali distretti italiani. I tessuti a Bergamo, Como, ecc. e le pelli ad Arzignano, Solofra, Santa Croce, ecc..

Risorse umane

L'impresa ha 159 addetti, di cui 3 soci. Il socio di maggioranza è lo stilista che disegna le collezioni e utilizza il proprio nome come marchio del prodotto. L'occupazione è prevalentemente femminile.

Gli occupati sono prevalentemente impiegati e soltanto un terzo è composto da intermedi e operai.

Nelle funzioni caratteristiche, progettazione e produzione-logistica, sono occupati, rispettivamente, 28 e 75 addetti.

Le figure presenti in queste due funzioni caratteristiche sono numerose, in progettazione: responsabili linee per uomo e linee per donna, modelliste cad e tradizionali, addette al taglio dei prototipi e campioni, addette alla cucitura dei prototipi e campioni, addette alla ricerca dei materiali, programmatori macchine per maglieria, ecc.; in produzione: responsabili e addetti alla pianificazione e programmazione dei lanci di produzione, tecnici del controllo qualità, responsabili e addetti alla logistica dei beni intermedi e dei prodotti finiti, ecc..

L'impresa ha notevolmente investito sui giovani, assumendo personale proveniente da aree geografiche differenziate e da scuole e accademie di moda. Un aspetto curioso è rappresentato dall'inserimento di giovani di genere maschile in attività tipicamente femminili, come addetti alla cucitura dei prototipi.

Lo stilista, socio dell'impresa, propone capi di avanguardia che richiedono elevate competenze tecniche nel campo dei materiali (filati, tessuti, pelli, ecc.), della modellistica e delle tecniche di costruzione dei capi, oltre che delle varie fasi di lavorazione, del controllo qualità, ecc..

Le competenze in ambito commerciale e marketing sono distribuite fra altre imprese dello stilista e riguardano la gestione delle relazioni con le boutique, l'organizzazione di eventi, la promozione dell'immagine e l'utilizzo dei social media. La conoscenza delle lingue è ovviamente indispensabile.

Prezzi

I prezzi al consumatore finale dei prodotti dell'impresa sono differenziati in relazione alle linee di prodotto. Il prezzo di un cappotto, di un piumino o di una giacca possono oscillare fra i 1.200 e i 2.700 euro, quello di una t-shirt da 170 a 574 euro, un abito donna da 250 a oltre 4.000 euro, le calzature da 580 a 1.300 euro.

Il moltiplicatore applicato dalle boutique ruota intorno a 3, rispetto al prezzo di acquisto presso l'impresa analizzata.

Problemi

Risorse umane

L'impresa indica come problema principale per le imprese del settore la mancanza di giovani con una formazione tecnica e professionale, che deriva da una inadeguatezza dei percorsi scolastici.

“... Il mondo della scuola è troppo distante dal mondo delle imprese ... Anche gli indirizzi moda dei vari istituti professionali del territorio fanno molta formazione di base, culturale, e pochissima attività pratica ... Manca una formazione professionale vera ... Il limite più grosso per la manifattura italiana della moda è nella formazione tecnica e professionale ... mentre sull'alta formazione l'offerta c'è ...” (intervista - caso n. 28).

Made in Italy

L'impresa esprime una notevole preoccupazione per le prospettive del Made in Italy.

“... Nel giro di 10-15 anni, la nostra manifattura rischia di scomparire ... Innanzitutto per il mancato ricambio generazionale ... i nostri giovani fanno fatica a entrare in questo settore ... Il secondo motivo è che non c'è una preparazione scolastica e professionale adeguata ... Il terzo motivo è che o lavori per la fascia del lusso o non hai più la marginalità per sopravvivere ...” (intervista - caso n. 28).

Politiche di intervento

Formazione

Le figure professionali sulle quali intervenire sono quelle dove è importante “il saper fare con le mani”, che è l’aspetto più carente del sistema scolastico e formativo rivolto al settore della moda, come la modellista tradizionale, la cucitrice, ecc..

“... Tutti i ragazzi vogliono fare il fashion designer ... ma ci sono ampi spazi di lavoro per modelliste, cucitrici, ecc. ... Per fare un prodotto di abbigliamento devi avere manualità ... devi riuscire a costruirlo, devi saper cucire, devi conoscere tutte le fasi produttive ...” (intervista - caso n. 28).

L’impresa sottolinea come le imprese possano dare il loro contributo alla formazione di queste competenze, non solo per le esigenze della propria azienda.

“... Realizzare una scuola interna all’impresa come ha fatto Cucinelli è troppo costoso ... ma se le istituzioni pubbliche ci offrissero dei finanziamenti per formare dieci-quindici persone in collaborazione con enti di formazione ... noi lo faremmo ... e queste persone potrebbero trovare lavoro nelle varie imprese del territorio ...” (intervista - caso n. 28).

Attrazione di talenti

In relazione all’esperienza dell’impresa, questa indica una delle direzioni verso le quali la filiera tessile abbigliamento italiana dovrebbe andare.

“... Bisogna tanto investire sui giovani ... e attrarre nuovi talenti del fashion ... americani, cinesi, ecc. ... e portarli a produrre in Italia ... Provare nuovi talenti e produrre con la nostra voglia di fare ... ” (intervista - caso n. 28).

Caso n. 28 - Griffe del lusso

Classe di addetti: 100-249

Classe di fatturato: 50-99 mln euro

Export: 85%

Comparto: Abbigliamento, Maglieria, Calzature, Borse, ecc..

Obiettivi: Continua ricerca sul prodotto e crescita su nuovi mercati esteri

Caso n. 23 - Marchio industriale a elevata visibilità (1)

Specializzazione originaria

L'impresa è nata a metà anni Novanta, da imprenditori con esperienza nella maglieria, proponendo un "total look" di abbigliamento femminile destinato a una consumatrice giovane. Il posizionamento scelto dall'impresa è sulla fascia di mercato cosiddetta *premium*. L'aspetto caratterizzante la strategia riguarda il forte investimento sul marchio, attraverso importanti campagne promozionali e l'apertura di negozi monomarca, riuscendo ad acquisire, nell'arco di alcuni anni, una elevata visibilità, prima sul mercato italiano e poi progressivamente sui mercati esteri. La produzione è realizzata quasi completamente all'estero e il mercato di sbocco è prevalentemente italiano. E' una delle imprese di maggiori dimensioni fra quelle analizzate.

Strategia

Negli anni Duemila, l'impresa ha ampliato e differenziato la gamma dei prodotti, inserendo diverse linee di abbigliamento femminile, di abbigliamento per bambina e di abbigliamento per uomo, oltre a molteplici linee di accessori, quali borse, calzature, occhiali, profumi, orologi-gioielli, ecc., fino ad arrivare a una diversificazione verso il tessile casa e l'arredo casa.

I rilevanti investimenti nella promozione del marchio e l'ampliamento delle reti di negozi monomarca, sia in Italia sia all'estero, hanno contribuito alla costante crescita dell'impresa che, dopo aver consolidato la propria presenza sul mercato interno, ha puntato all'espansione sui mercati esteri.

La continua ricerca sul prodotto, la capacità di affermare sul mercato prodotti iconici e distintivi, un'efficace politica di comunicazione e la diffusione di una rete di negozi monomarca, rappresentano gli ingredienti che spiegano il successo di questo caso aziendale.

Essendo un'impresa di dimensioni medio-grandi ha serie di produzione che variano dai 500 ai 1.000 capi per modello. Le dimensioni delle serie sono relativamente stabili, ma le varianti colore con le quali ciascun modello viene proposto al mercato sono, nel tempo, notevolmente aumentate.

Investimenti

Gli investimenti principali dell'impresa sono nell'attività di promozione (B2C), nel potenziamento della rete commerciale e dei negozi monomarca, e nell'attività di R&S per lo studio e ideazione delle collezioni stagionali.

Investimenti importanti sono stati realizzati nell'Ict per l'informatizzazione dell'impresa.

L'impresa investe costantemente nella formazione del personale interno.

R&S

L'impresa ha molteplici linee di prodotto. Considerando le linee di abbigliamento e accessori gestite direttamente (donna e bambina), escludendo le linee date in licenza, progetta e inserisce nelle collezioni stagionali oltre 4.300 diversi modelli ogni anno.

Per l'abbigliamento femminile e bambina, la proposta è un "total look" che comprende una gamma molto ampia di capi, composta da abiti, camicie, giacche, pantaloni, cappotti, piumini, maglie, t-shirt, jeans, felpe, ecc..

L'impresa realizza due campionari stagionali all'anno per ogni linea di prodotto (sette linee), secondo il calendario cosiddetto "programmato", articolati in due uscite ciascuno a distanza di alcuni mesi l'uno dall'altro, realizzando, di fatto, quattro campionari stagionali per ogni linea.

A questi si aggiungono flash di aggiornamento delle collezioni stagionali e in alcuni casi capsule con un limitato numero di modelli. Ciò implica una continua attività di studio e progettazione dei capi.

L'investimento nello studio e progettazione del campionario è pari al 4% del fatturato.

L'ideazione dei capi viene realizzata sia da stilisti interni all'impresa sia da stilisti esterni e i prototipi sono realizzati solo in parte all'interno dell'impresa. Alcuni vengono affidati a fornitori che realizzeranno successivamente la produzione e altri a subfornitori specializzati nella sola realizzazione di prototipi.

Innovazioni

Le innovazioni principali indicate dall'impresa sono in divenire e corrispondono a progetti in fase di realizzazione e alcuni previsti. Questi progetti riguardano il livello di informatizzazione dell'impresa: dalla progettazione in 3D, al sistema di tracciabilità degli ordini, all'Rfid per la gestione della logistica dei magazzini, ecc.. L'esigenza di avere sotto controllo una elevata quantità di informazioni e di monitorare costantemente l'avanzamento della produzione e delle consegne, richiedono software gestionali complessi, necessari per migliorare l'efficienza e ridurre il time to market.

Il sistema di progettazione in 3D, di cui è stata acquisita la licenza, non è stato ancora sperimentato. Il sistema di tracciabilità degli ordini richiederà un'integrazione informatica con i fornitori.

Da un quinquennio, l'impresa ha un sito web multicanale e una propria piattaforma di e-commerce. La strategia di digital marketing è affidata a una società specializzata che si occupa della comunicazione attraverso i social media (B2C).

Sostenibilità

L'impresa ha recentemente lanciato una capsule di prodotti caratterizzati da una particolare attenzione al tema della sostenibilità e tutela dell'ambiente, per le tecniche utilizzate nella produzione dei tessuti con i quali sono realizzati i capi. Il produttore di questi tessuti è un'impresa italiana leader nel settore.

Il tema della sostenibilità ambientale ed etica rappresenta un ambito nel quale l'impresa intende investire, ritenendo che l'Italia sia in ritardo su questi aspetti.

“ ... In Italia siamo indietro ... potremmo fare molto di più senza spendere di più come tutti pensano ... Tutti hanno paura di affrontare costi maggiori, ma per esperienza diciamo che non è così ... All'estero sono più avanti di noi ... abbiamo molti fornitori esteri certificati SA8000 ... alcuni con certificazioni Eco-label e andremo sempre più in questa direzione ...“ (intervista - caso n. 23).

L'impresa cita un esempio interessante nell'ambito dell'abbigliamento eco-sostenibile.

“ ... Uno dei marchi che i millenials più giovani stanno seguendo è l'americano Everlane, che è tutto eco-sostenibile ... compreso gli imballaggi ... Ha prezzi contenuti ... medium price ... e non effettua campagne di sconto ...“ (intervista - caso n. 23).

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa vende attraverso una rete di negozi monomarca, di proprietà e in franchising, composta da 166 punti vendita in Italia e 262 all'estero, per complessivi 438, di cui 89 di proprietà, pari al 20%. Le vendite attraverso questo canale rappresentano il 43% del totale, mentre il 55% passa attraverso boutique multimarca. L'e-commerce, attivo da un quinquennio, incide per il 2% sul fatturato. L'omnicanalità è la strategia seguita dall'impresa.

I negozi nei quali sono presenti i prodotti dell'impresa sono oltre 2.600 in Italia e oltre 2.900 nel resto del mondo, nel complesso circa 5.500. Nei piani aziendali sono previste nuove aperture di negozi monomarca sia in Europa sia nell'area asiatica e, in particolare, in Cina.

Le esportazioni pesano per il 34% sulle vendite dell'impresa con una prevalenza dei paesi extra-UE (11% l'export verso l'UE e 23% l'export verso l'extra-UE).

Un elemento distintivo dell'impresa riguarda le strategie di comunicazione rivolte alle consumatrici di riferimento (B2C), realizzate attraverso campagne promozionali con importanti testimonial internazionali e fotografi di moda, utilizzando sia i mezzi televisivi, sia campagne stampa e i social media. L'eccellenza dei testimonial è un aspetto rilevante nelle strategie di comunicazione dell'impresa.

L'utilizzo congiunto di mezzi di comunicazione offline ed online ha come obiettivo la creazione di un'immagine positiva del marchio e l'attivazione di servizi di customer care si propone la fidelizzazione delle consumatrici.

Gli investimenti che l'impresa sostiene per la promozione raggiungono il 6% del fatturato, una quota più elevata di quanto sia investito nella ricerca sul prodotto.

Livello di integrazione verticale

L'impresa ha al proprio interno le sole funzioni terziarie (progettazione, commerciale, marketing, acquisti, programmazione e controllo della produzione, amministrazione, ecc.), affidando la produzione a fornitori in grado di assicurare il capo finito, compreso l'acquisto delle materie prime.

Per la produzione delle linee di abbigliamento donna e bambina e di alcuni accessori (borse), coordina direttamente i fornitori, mentre per la produzione di altri accessori (occhiali, calzature, orologi, ecc.), dell'abbigliamento maschile, del tessile casa e dell'arredo casa si avvale di licenze di produzione. L'impresa controlla un'impresa di calzature localizzata nelle Marche.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

Per la produzione dei capi, tutti i fornitori dell'impresa assicurano il capo finito, facendosi carico dell'acquisto delle materie prime.

La produzione è affidata a fornitori localizzati prevalentemente all'estero. Il 40% è realizzata da fornitori asiatici (Cina, innanzitutto, Birmania, ecc.) e il 45% da fornitori del bacino del mediterraneo (Turchia, Egitto, Portogallo, ecc.). Soltanto il 15% della produzione è affidata a fornitori localizzati in Italia.

I fornitori asiatici sono di grandi dimensioni e sono in grado di produrre un'ampia gamma di prodotti, dai piumini alle t-shirt, grazie a molteplici imprese collegate specializzate per tipo di prodotto.

“... In Cina non lavorano male dal punto di vista qualitativo, ma non sono in grado di contribuire alla fase di progettazione ... Un solo fornitore è in grado di assicurarti tanti tipi di prodotto ...“ (intervista - caso n. 23).

In altri paesi esteri si trovano particolari specializzazioni di prodotto.

“... In Turchia facciamo produrre il denim ... in Portogallo le felpe e t-shirt ... le borse in Cina e Birmania ... per il nostro posizionamento di mercato non riusciamo a produrre le borse in Italia ... oggi non ce lo possiamo permettere ...“ (intervista - caso n. 23).

I fornitori italiani sono, invece, di piccole dimensioni e specializzati per tipo di prodotto, realizzano solo capospalla, solo abiti, solo t-shirt, solo pantaloni, ecc.. Fra i fornitori italiani alcuni hanno difficoltà a farsi carico dell'acquisto delle materie prime, per la rilevante e lunga esposizione finanziaria, e in alcuni casi l'impresa ha cercato di aiutarli.

“... Non tutti i fornitori italiani riescono ad acquistare il tessuto ... Sono imprese piccole e finanziariamente è per loro impegnativo ... In alcuni casi abbiamo trovato il modo di aiutarli ...“ (intervista - caso n. 23).

In Italia, l'impresa fa produrre alcune produzioni che devono essere realizzate in tempi veloci (i flash di aggiornamento delle collezioni stagionali) o per le quali il contributo del subfornitore nella fase di studio e realizzazione dei prototipi è particolarmente importante. L'impresa è disponibile a sostenere un prezzo più elevato per avere questo tipo di servizio. Le serie di produzione sono simili a quelle affidate a fornitori esteri (500-1.000 capi per modello).

“... I fornitori italiani realizzano abiti, gonne, pantaloni, camicie, t-shirt ... e affidiamo loro i prodotti che devono essere studiati e realizzati in tempi veloci ... Manteniamo i rapporti con questi fornitori perché sono in grado di collaborare con l'ufficio stile e dare un contributo per migliorare il prodotto ...“ (intervista - caso n. 23).

I fornitori italiani, sebbene di piccole dimensioni, assicurano il capo finito e realizzano gli acquisti delle materie prime, affidando le singole fasi di lavorazione a subfornitori specializzati per fase. Fra i subfornitori di fase, che questi fornitori utilizzano, vi sono imprese gestite da imprenditori cinesi, sempre localizzati in Italia, che realizzano la confezione dei capi (cucitura). In questa fase di lavorazione, la presenza in Italia di imprese di proprietà cinese e con manodopera cinese è molto diffusa.

I fornitori italiani sono localizzati sia in Emilia-Romagna, sia in altre regioni del centro-sud e del nord. L'Emilia-Romagna ha una specializzazione importante nella maglieria.

L'impresa ha complessivamente un centinaio di fornitori, di cui 20 strategici. Dei venti strategici, settanta sono localizzati in Italia. A questo proposito, l'impresa prende come esempio un importante marchio.

“... Negli anni Novanta, la Nike aveva 700 fornitori ... Ha fatto una rivoluzione e da 700 li ha ridotti a 70 ... Questi 70 costano di più, ma hanno una elevata capacità di innovazione, tanto che sono diventati partner più che fornitori ... Grazie a questo Nike ha raggiunto un livello di innovazione e di etica incredibili ...“ (intervista - caso n. 23).

L'orientamento dell'impresa è teso ad avere fornitori ai quali delegare anche funzioni terziarie, oltre la produzione la vera e propria, quali, ad esempio, la preparazione della scheda tecnica da parte del confezionista, ma attualmente questo processo incontra ostacoli per la mancanza di competenze interne ai fornitori.

L'impresa è consapevole che i margini dei fornitori e subfornitori sono molto bassi e suggerisce a questi di ampliare i servizi offerti per aumentare il valore aggiunto.

“... E' fortunato chi produce per il lusso ... perché può essere pagato di più ... Chi produce per marchi medium e bassi ha margini molto ridotti ... “ (intervista - caso n. 23).

I fornitori dell'impresa sono tutti multi-cliente e l'impresa tende a non pesare più del 30-40% sul fatturato di ognuno. Le relazioni con i fornitori sono regolate da accordi scritti che contengono regole generali sulla riservatezza, le modalità di lavoro, la normativa riguardante i materiali che possono utilizzare, ecc.. Questi accordi sono pluriennali e non contengono le quantità e i tipi di prodotti da realizzare, che sono, invece, oggetto di singoli ordini scritti.

Il controllo qualità esercitato sui fornitori è molto stringente e articolato in step successivi. Il primo controllo viene effettuato prima dell'inizio della produzione, su un capo realizzato con i tessuti e gli accessori da utilizzare in produzione. Il fornitore lo invia all'impresa che lo analizza e fornisce le eventuali correzioni da apportare. Approvato il primo capo, può iniziare la produzione e durante la produzione sono previste visite ispettive da parte dei tecnici dell'impresa che controllano le lavorazioni realizzate presso le sedi dei singoli fornitori. Alcuni fornitori che lavorano secondo standard consolidati non ricevono le visite degli ispettori. Durante la produzione, i fornitori inviano all'impresa alcuni capi per taglia e colore per un ulteriore controllo qualità, anche se hanno ricevuto la visita dei tecnici, e al termine della produzione, prima della spedizione al centro logistico italiano utilizzato dall'impresa, il fornitore invia un capo per modello per un ultimo controllo qualità. Presso il centro logistico vengono poi aperte alcune scatole contenenti i prodotti per verificare se nel trasporto i prodotti si sono danneggiati.

L'impresa privilegia fornitori certificati SA8000, certificazione attinente alla responsabilità sociale dell'impresa (CSR - corporate social responsibility), ed è alla ricerca di fornitori con certificazioni ambientali. La strategia dell'impresa è orientata ad operare con partner produttivi affidabili che abbiano già intrapreso la strada della sostenibilità ecologica e sociale.

In relazione all'evoluzione del mercato e, in particolare, alle esigenze delle boutique multimarca di ritardare gli acquisti e realizzare acquisti frazionati, l'impresa prevede un aumento della quota di produzione da realizzare in tempi veloci più vicina alla stagione di vendita (flash). Questo determinerà un rientro parziale di produzioni nel bacino del mediterraneo dall'area asiatica. Del reshoring previsto potrà beneficiare anche la filiera produttiva italiana. La stima è che questo processo riguardi un 15% della produzione.

“... I fornitori asiatici consegnano a 90 gg ... se un capo è complesso anche a 120 gg ... ai quali occorre aggiungere un mese di nave per il trasporto ... I fornitori italiani consegnano mediamente a 30-40 gg ... “ (intervista - caso n. 23).

I tessuti utilizzati dall'impresa hanno una provenienza prevalentemente estera.

Risorse umane

L'impresa ha in Italia 766 dipendenti e all'estero 320. L'occupazione è prevalentemente femminile. I dipendenti esteri lavorano nella rete commerciale e fra quelli italiani oltre 400 lavorano nella rete di negozi monomarca.

Gli occupati sono prevalentemente impiegati, mentre le figure operaie rappresentano una quota contenuta, pari all'11% dei dipendenti in Italia.

Le funzioni caratteristiche, progettazione e produzione, sono composte, rispettivamente, da 90 e 110 addetti. La progettazione si avvale anche della consulenza di una decina di stilisti esterni.

Le figure presenti in queste due funzioni caratteristiche sono molteplici, in progettazione: stiliste, product manager, progettisti, modelliste, addette ai prototipi, ecc.; in produzione: tecnici del prodotto, tecnici di produzione, addetti al controllo qualità, addetti alla programmazione, addetti alla ricerca delle materie prime e materiali, addetti alla logistica, ecc..

Per un'impresa che progetta linee di prodotto proprie e che si colloca nel segmento *premium*, con prodotti destinati a una fascia di giovani consumatrici, le competenze stilistiche richiedono un continuo aggiornamento per cogliere e anticipare le tendenze.

Le competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti, ecc.), della modellistica della confezione su tessuto, della modellistica della maglieria, delle tecniche di costruzione di un capo, delle fasi di lavorazione e relative tecnologie, del controllo qualità, della logistica, ecc..

In ambito commerciale e marketing, le competenze interne all'impresa, integrate da consulenze esterne, riguardano la gestione delle reti di negozi monomarca, la gestione delle relazioni con le boutique multimarca, il visual merchandising, l'e-commerce, il marketing e la comunicazione offline, il marketing e la comunicazione online (il cosiddetto digital marketing), l'organizzazione di eventi, ecc., oltre, ovviamente, la conoscenza delle lingue.

Le risorse umane presenti nell'impresa hanno una provenienza geografica molto ampia e differenziata, in quanto l'impresa ha una elevata capacità attrattiva.

Prezzi

I prezzi al consumatore finale dei prodotti dell'impresa variano in relazione alle linee di prodotto. Il prezzo di un abito donna può oscillare da 100 a 360 euro, quello di un cappotto da 199 a 300 euro, quello di una maglia da 70 a 160 euro, di un pantalone da 95 a 240 euro.

Il moltiplicatore applicato dalle boutique multimarca è normalmente 3, rispetto al prezzo di acquisto presso l'impresa analizzata, e l'impresa sottolinea l'effetto degli sconti e dei saldi.

“... Il negozio multimarca moltiplica per 3 il prezzo di acquisto ... ma più della metà della merce la vende con gli sconti e i saldi ... per cui il moltiplicatore alla fine è più basso ... E' un sistema allucinante ... Noi dobbiamo consegnare l'invernale ad ottobre e i negozi vendono a prezzo pieno solo per un mese ... poi iniziano gli sconti ...“ (intervista - caso n. 23).

Problemi

Risorse umane

L'impresa indica come principale problema la mancanza di giovani con un'adeguata formazione tecnica rivolta al settore; giovani che abbiano una conoscenza delle materie prime, dei prodotti, dei cicli produttivi, ecc..

“... Noi abbiamo bisogno di tecnici che sappiano di denim, di lavaggio, ecc. ... Ma non troviamo giovani con una formazione tecnica ... Siamo costretti ad avvalerci di persone vicine alla pensione ... Ma quando questa generazione andrà in pensione, che cosa faremo? ...“ (intervista - caso n. 23).

Politiche di intervento

Formazione

L'impresa sottolinea l'importanza di coinvolgere la scuola e il sistema formativo per preparare giovani tecnici con competenze sul prodotto e i processi produttivi.

“... La scuola deve fare qualcosa ... anche la formazione professionale ... I ragazzi vanno portati nelle aziende, devono capire come si produce ...“
(intervista - caso n. 23).

Sostenibilità e certificazioni

L'impresa considera necessario accompagnare le imprese del settore a comprendere l'importanza del tema della sostenibilità ambientale e sociale, e ritiene che le imprese italiane siano culturalmente in ritardo rispetto a quelle di altri paesi.

L'impresa ritiene, inoltre, necessario promuovere la diffusione di certificazioni, quali, ad esempio, la SA8000, Eco-Label, ecc. per favorire il potenziale competitivo delle tante piccole imprese che compongono la filiera produttiva italiana.

“... La sostenibilità e le certificazioni sono una sfida che dobbiamo affrontare ... E' un problema innanzitutto culturale ... Se andassimo tutti in questa direzione migliorerebbe la competitività delle imprese e contrastreremmo la concorrenza sleale ...“ (intervista - caso n. 23).

Caso n. 23 – Marchio industriale a elevata visibilità (1)

Classe di addetti: 500-1.000

Classe di fatturato: 250-300 mln euro

Export: 34%

Comparto: Abbigliamento, Maglieria, Calzature, Accessori.

Obiettivi: Incremento dell'export e apertura di negozi monomarca

Caso n. 27 - Marchio industriale a elevata visibilità (2)

Specializzazione originaria

L'impresa è nata nei primi anni Novanta con una specializzazione nella produzione di maglieria e verso la fine degli anni Novanta ha intrapreso una strategia di ampliamento della gamma dei prodotti, realizzando un "total look" di abbigliamento femminile giovane. L'impresa si è posizionata nella fascia di mercato cosiddetta *premium*, realizzando investimenti rilevanti sul marchio fino ad acquisire una elevata visibilità. Come in altri casi aziendali, un aspetto importante della strategia riguarda l'apertura di negozi monomarca. La produzione è realizzata prevalentemente all'estero e il mercato di sbocco è prevalentemente italiano. E' una delle imprese di maggiori dimensioni fra quelle intervistate.

Strategia

Negli anni Duemila, l'impresa ha ampliato e differenziato la gamma dei prodotti, affiancando all'abbigliamento esterno donna, quello per bambina e ragazza; una linea di abbigliamento intimo e una di borse, calzature e accessori (occhiali, gioielli, ecc.), oltre a sperimentare una linea di abbigliamento maschile. Recentemente, l'impresa ha lanciato anche una linea di profumi e di biancheria per la casa.

Gli investimenti nella promozione del marchio e l'ampliamento continuo delle reti di negozi monomarca, prima in Italia e poi all'estero, hanno favorito la crescita dell'impresa che da poco meno di quattro anni è stata acquisita da un fondo di investimento estero.

Fra i principali obiettivi vi è l'espansione sui mercati esteri, attraverso nuove aperture di negozi monomarca, e il rinnovamento dello stile con cambiamenti nella direzione stilistica.

La strategia dell'impresa è orientata al rafforzamento dell'immagine del marchio e al miglioramento della relazione con il cliente all'interno dei negozi monomarca.

“ ... Vogliamo concentrarsi sul concept e l'immagine del brand ... Non si vende più solo un prodotto, ma uno stile ... e in negozio non si soddisfa un'esigenza, si offre un'esperienza che deve far venire voglia di tornare ...“
(intervista - caso n. 27).

In relazione alle dimensioni medio-grandi dell'impresa, le serie di produzione oscillano mediamente fra gli 300 e i 1.000 capi per modello.

Investimenti

Gli investimenti principali dell'impresa riguardano la promozione del marchio (B2C) e l'ampliamento della rete di negozi monomarca, oltre la R&S per lo studio e ideazione delle collezioni stagionali.

Fra gli investimenti in tecnologia, oltre al cad bi-dimensionale, l'impresa sta introducendo il cad 3D a supporto dell'ufficio stile e per la presentazione dei prodotti ai clienti, a cui si aggiungono i continui aggiornamenti e adeguamenti dei software gestionali.

Negli anni più recenti, non trovando sul mercato del lavoro tecnici formati, l'impresa ha investito notevolmente nella formazione di personale tecnico, assumendo giovani diplomati e alcuni laureati.

Investimenti tecnologici significativi hanno poi riguardato il completo rinnovo del parco macchine della tessitura di maglieria di proprietà dell'impresa.

R&S

Tenendo conto delle varie linee di abbigliamento, l'impresa progetta e inserisce nelle collezioni stagionali oltre 5.000 nuovi modelli, ogni anno.

Per l'abbigliamento donna, bambina e uomo, l'impresa propone un "total look" che comprende una gamma molto ampia di capi, composta da abiti, camicie, giacche, pantaloni, cappotti, piumini, maglie, t-shirt, jeans, felpe, ecc..

L'impresa opera secondo il calendario cosiddetto "programmato", realizzando due uscite legate alle stagioni di riferimento, primavera-estate e autunno-inverno. A questi modelli, l'impresa aggiunge piccole quote di flash di aggiornamento delle collezioni stagionali e alcune capsule con un limitato numero di modelli. L'attività di studio e progettazione di capi è pressoché continua.

Le risorse investite nello studio e progettazione dei capi sono pari al 3% del fatturato.

L'ideazione dei capi è realizzata con la consulenza di due nuovi co-direttori creativi stranieri, conosciuti

in ambito internazionale, che non impongono il proprio nome sui prodotti, in quanto il marchio rimane quello dell'impresa.

L'impresa realizza al proprio interno tutti i prototipi dei capi di abbigliamento che, successivamente, saranno replicati dai subfornitori incaricati della produzione.

Innovazioni

Fra le innovazioni considerate più rilevanti vi è un progetto di qualità globale che ha coinvolto non soltanto i fornitori e subfornitori esterni, ma anche i metodi e i processi di gestione delle attività interne.

“ ... L'obiettivo di questo progetto è avere un prodotto finale che rispetti gli standard qualitativi dell'impresa ... attraverso un controllo di tutta la filiera ...“ (intervista - caso n. 27).

La realizzazione di questo progetto ha richiesto un'integrazione di tipo informatico con i fornitori e subfornitori, attraverso la progettazione di un portale che i fornitori e i subfornitori devono utilizzare per comunicare e scambiare informazioni con l'impresa.

Le altre innovazioni sono legate alla sempre maggiore informatizzazione dell'impresa e all'introduzione del cad bi-dimensionale e del cad 3D.

L'impresa ha un sito web con una propria piattaforma di vendite online.

Sostenibilità

L'impresa è insediata in una sede ad elevato risparmio energetico e privilegia i rapporti con fornitori di materie prime certificati.

Relativamente al tessuto denim, l'impresa sta operando con fornitori di tessuti che utilizzano tecnologie innovative per la riduzione del consumo di acqua durante il ciclo produttivo.

L'impresa sottolinea, tuttavia, che i consumatori dei prodotti dell'impresa non sono particolarmente sensibili al tema della sostenibilità.

“ ... In questo momento, il nostro cliente non è molto interessato al tema della sostenibilità ... Noi vendiamo principalmente in Italia e negli altri paesi del Sud Europa ... Forse il cliente Nord Europeo è più sensibile a questi argomenti, ma non è il nostro cliente principale ...“ (intervista - caso n. 27).

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa vende attraverso una rete di negozi monomarca, di proprietà e in franchising, composta da circa 140 punti vendita, di cui circa 81 di proprietà, pari al 58%. Le vendite attraverso questo canale rappresentano il 38% del totale, mentre il 56% passa attraverso boutique multimarca. L'e-commerce, attivo da alcuni anni, incide per il 4 % sul fatturato.

Nel complesso, i negozi nei quali sono presenti i prodotti dell'impresa sono oltre 5.900 nel mondo e le nuove aperture di negozi monomarca sono previste essenzialmente all'estero, sia nell'area asiatica, come la Cina, sia in Europa, come ad esempio il Regno Unito, sia negli Stati Uniti.

Le esportazioni rappresentano il 40% delle vendite dell'impresa con una prevalenza dei paesi UE 28 del Sud Europa (27% l'export verso l'UE 28 e 13% l'export verso l'extra-UE).

Gli investimenti sostenuti dall'impresa per la promozione del marchio rappresentano il 5% del fatturato, una quota più elevata rispetto a quella investita nella ricerca sul prodotto.

Per la promozione del marchio, l'impresa seleziona testimonial italiane ed estere che sfilano sui red carpet delle principali manifestazioni cinematografiche internazionali, vestendo abiti creati ad hoc per quelle occasioni. Realizza campagne stampa con importanti modelle internazionali e ricorre a blogger che vantano numerosi followers.

Livello di integrazione verticale

L'impresa ha al proprio interno le sole funzioni terziarie (progettazione, commerciale, marketing, acquisti, programmazione e controllo della produzione, amministrazione, ecc.), e affida la produzione prevalentemente a fornitori in grado di assicurare il capo finito, compreso l'acquisto delle materie prime, e in parte a subfornitori ai quali l'impresa fornisce le materie prime.

Per la produzione della maggior parte dei prodotti, l'impresa coordina direttamente i fornitori e subfornitori, mentre per la produzione della biancheria per la casa si avvale di licenze di produzione.

L'impresa ha acquisito un'impresa di subfornitura, geograficamente vicina, specializzata nella tessitura a

maglia, e controlla un'impresa di calzature localizzata nelle Marche. La scelta di acquisire il controllo di due imprese di produzione pre-esistenti che lavoravano per conto terzi, deriva da una politica aziendale, intrapresa da alcuni anni, finalizzata a potenziare l'attività di ricerca e innovazione su alcuni prodotti considerati rilevanti per l'immagine del marchio.

Come è stato detto, l'impresa realizza al proprio interno tutti i prototipi dei capi di abbigliamento che, successivamente, saranno replicati dai subfornitori incaricati della produzione.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

L'impresa ha un parco fornitori molto ampio che deriva dalla scelta di cercare fornitori e subfornitori specializzati per tipo di prodotto.

“ ... Tra i fornitori abbiamo preferito scegliere imprese specializzate per tipo di prodotto ... per avere un prodotto con la migliore qualità e il miglior prezzo possibile ... anche se questo implica averne tantissimi ... “ (intervista - caso n. 27).

La produzione dei capi è realizzata prevalentemente in paesi esteri, ma la parte che rimane in Italia non è trascurabile, circa il 40% del totale. La produzione è affidata prevalentemente a subfornitori che assicurano all'impresa il capo finito, facendosi carico dell'acquisto delle materie prime, mentre una parte minoritaria, pari a meno di un quinto del totale, è affidata a subfornitori che ricevono dall'impresa le materie prime ed eseguono singole lavorazioni o il capo finito.

Le produzioni realizzate in Italia riguardano la maglieria, attraverso una tessitura di proprietà che coordina una quarantina di imprese di subfornitura specializzate nella tessitura di maglieria geograficamente vicini all'impresa; alcuni capi di abbigliamento realizzati in piccole serie e in tempi veloci; le borse, le calzature e la biancheria per la casa. In Italia, l'area di produzione principale è l'Emilia-Romagna, seguita dalle regioni del centro-sud e da alcune regioni del nord Italia.

“ ... Le borse e le calzature le produciamo in Italia con pellame conciato in Italia, perché vogliamo fare dei prodotti che si distinguono dalla massa che viene prodotta all'estero ... “ (intervista - caso n. 27).

Come è stato detto, la maglieria è realizzata prevalentemente in Emilia-Romagna, data la specializzazione storicamente presente in questa regione, e la tessitura di proprietà dell'impresa è utilizzata per fare ricerca sul prodotto e realizzare prototipi in tempi molto rapidi. I programmi macchina realizzati all'interno dell'impresa vengono poi dati ai tessitori esterni per realizzare la parte di produzione che all'interno l'impresa non è possibile realizzare per saturazione della capacità produttiva.

Le produzioni delocalizzate all'estero riguardano vari tipi di prodotto e sono maggiormente standardizzate e realizzate in serie più lunghe. Anche in questo caso, la scelta deriva dalla ricerca delle migliori specializzazioni.

“ ... I piumini in piuma d'oca li facciamo produrre in Cina ... I capi con ricami fatti a mano o applicazioni a mano in India ... L'intimo lo facciamo produrre nell'Est Europeo ... “ (intervista - caso n. 27).

L'impresa descrive così la politica aziendale.

“ ... Come politica aziendale noi promuoviamo il nostro marchio ... a noi il Made in Italy interessa relativamente poco ... Noi garantiamo al cliente finale una qualità corretta, secondo i nostri standard, indipendentemente dal luogo di produzione del prodotto ... I nostri prodotti riportano sempre il Made in dei paesi esteri nei quali sono realizzati ... “ (intervista - caso n. 27).

L'impresa ha un parco fornitori consolidato, il turn-over annuale riguarda soltanto il 3-4% del totale e questo deriva dalla necessità di individuare subfornitori con specializzazioni particolari che possono variare da una collezione stagionale all'altra.

I subfornitori sottoscrivono accordi generali di fornitura, nei quali sono previste clausole sulla riservatezza, il rispetto della normativa ambientale, l'etica, ecc..

“ ... A noi interessa che i subfornitori abbiano tutte le cose in regola a livello

legale ... nel pagamento dei contributi ai lavoratori ... che realizzino un prodotto conforme alle nostre richieste, senza sfruttare i propri lavoratori ... “
(intervista - caso n. 27).

L'impresa esercita un controllo molto stringente sui subfornitori utilizzati, avvalendosi di società esterne che realizzano audit periodici sui subfornitori per verificare il rispetto degli standard previsti. Gli audit sono realizzati a cadenza mensile. Il controllo sui subfornitori è realizzato anche dai tecnici interni dell'impresa.

Fra i vari subfornitori utilizzati, alcuni di piccole e medie dimensioni lavorano prevalentemente per l'impresa analizzata. I casi di elevata dipendenza dalle commesse provenienti dall'impresa riguardano subfornitori sia italiani sia esteri.

Il progetto di qualità globale, intrapreso da alcuni anni, ha portato a un notevole rafforzamento del sistema di controllo sull'attività dei fornitori e subfornitori.

Il controllo qualità sulla filiera è, infatti, molto articolato, soprattutto nel caso dei fornitori e subfornitori esteri. Il subfornitore estero riceve una scheda tecnica, il prototipo realizzato internamente dall'impresa e i materiali, e ne riproduce uno, sottoponendolo al controllo dell'impresa. L'impresa lo verifica e indica i correttivi necessari, in modo che il subfornitore possa realizzare un contro-campione che sarà nuovamente vagliato, finché non si arriva al campione finale, approvato dall'impresa. Dopo questa approvazione, il subfornitore realizza capi-campione in tutte le taglie, che l'impresa controlla nuovamente. Superato questo controllo, la produzione può iniziare e il subfornitore riceve controlli all'avvio, durante e alla fine della produzione da parte di tecnici dell'impresa e di ispettori esterni incaricati. I capi prodotti sono, inoltre, collaudati al 100% da un società esterna specializzata, e solo quelli validati potranno essere spediti in Italia presso la logistica dell'impresa. Quando i capi arrivano in Italia presso la logistica, viene realizzato un controllo a campione per verificare di nuovo gli standard di qualità del prodotto.

Per la produzione realizzata in Italia, i controlli sono effettuati in parte dalle imprese di subfornitura di proprietà o controllate, e in parte da tecnici interni all'impresa.

I filati e i tessuti utilizzati dall'impresa hanno una provenienza in parte italiana e in parte estera. Tutti i fornitori di materie prime (filati, tessuti, ecc.) sono certificati.

Risorse umane

L'impresa ha in Italia 756 dipendenti e all'estero 168. L'occupazione è prevalentemente femminile. I dipendenti esteri lavorano nella rete commerciale e fra quelli italiani circa 450 lavorano nella rete di negozi monomarca di proprietà.

Gli occupati sono prevalentemente impiegati, mentre le figure operaie rappresentano una quota contenuta, pari al 5% dei dipendenti in Italia.

Le funzioni caratteristiche, progettazione e produzione, sono composte, rispettivamente, da 40 e 115 addetti. La progettazione si avvale della direzione creativa di stilisti esterni, conosciuti a livello internazionale.

Le figure presenti in queste due funzioni caratteristiche sono numerose, in progettazione: stilisti, product manager, progettisti, modelliste, addette ai prototipi, ecc.; in produzione: tecnici del prodotto, tecnici di produzione, addetti agli acquisti, addetti al controllo dei costi, tecnici del controllo qualità, programmatori di macchine per maglieria, ecc..

Le risorse umane presenti nell'impresa hanno una provenienza geografica ampia e differenziata, in quanto l'impresa ha una elevata capacità attrattiva. Numerosi tecnici provengono dal Veneto, alcuni dalla Toscana e da altre aree dell'Emilia-Romagna.

L'impresa progetta linee di prodotto proprie e si inserisce nel segmento di mercato *premium*, con prodotti destinati a una fascia di giovani consumatrici. Le competenze stilistiche sono state determinanti nell'affermazione del marchio e nella crescita dell'impresa e il recente cambiamento nella direzione creativa rappresenta una nuova sfida.

Le competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti, ecc.), della modellistica della confezione su tessuto, della modellistica della maglieria, delle tecniche di costruzione di un capo, delle fasi di lavorazione e relative tecnologie, del controllo qualità, della logistica, ecc..

In ambito commerciale e marketing, le competenze interne all'impresa, integrate da consulenze esterne, riguardano la gestione delle reti di negozi monomarca, la gestione delle relazioni con le boutique multimarca, il visual merchandising, l'e-commerce, il marketing e la comunicazione offline e online, l'organizzazione di eventi, ecc., oltre, ovviamente, la conoscenza delle lingue.

Prezzi

I prezzi al consumatore finale dei prodotti dell'impresa variano in relazione alla complessità del prodotto e alle caratteristiche delle materie prime utilizzate.

Il prezzo di un abito per donna può oscillare da 168 a 368 euro, quello di un cappotto da 258 a 570 euro, quello di una maglia da 95 a 298 euro o di una felpa da 98 a 248 euro.

Il moltiplicatore applicato dalle boutique multimarca si avvicina normalmente a 3, rispetto al prezzo di acquisto presso l'impresa analizzata.

Problemi

Risorse umane

L'impresa indica la difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro di figure tecniche, e, in particolare, di tecnici di prodotto e tecnici di produzione che conoscano la lingua inglese e siano disponibili a viaggiare per tenere le relazioni con i fornitori esteri, oltre a modelliste in grado di utilizzare i sistemi cad.

“... Sul mercato del lavoro è difficilissimo trovare dei tecnici di prodotto e di produzione che non abbiano 65 anni di età ... Noi abbiamo bisogno di tecnici specializzati nei vari tipi di prodotti che siano disponibili a viaggiare e che conoscano la lingua inglese ... “ (intervista - caso n. 27).

Politiche di intervento

Formazione

L'impresa sottolinea l'importanza di coinvolgere la scuola e il sistema formativo per preparare giovani tecnici con competenze sul prodotto e i processi produttivi.

Caso n. 27 - Marchio industriale a elevata visibilità (2)

Classe di addetti: 500-1.000

Classe di fatturato: 200-250 mln euro

Export: 40%

Comparto: Abbigliamento, Maglieria, Calzature, Borse, ecc..

Obiettivi: Incremento dell'export e apertura di negozi monomarca

2.2.1.2 Imprese di subfornitura

a. Imprese di subfornitura che lavorano per il segmento del lusso

Lavorando per le prime linee di griffe del lusso o marchi industriali a elevata visibilità, le imprese di subfornitura analizzate operano sulle fasce più elevate del mercato, *high end luxury* e *entry to luxury*.

Questi subfornitori realizzano capi unici per le sfilate, i red carpet, ecc. e serie di produzione molto corte. Le prime linee delle griffe del lusso sono destinate a un consumatore esigente ed esclusivo, che ricerca, oltre allo stile, una qualità elevata, accuratezza e artigianalità delle lavorazioni.

Questo tipo di consumatore attribuisce particolare valore al Made in Italy e ciò rappresenta una delle ragioni per cui anche griffe estere vengono a produrre le loro prime linee in Italia, trovando nel nostro paese una filiera completa, flessibile e capace di lavorare a livelli qualitativi molto elevati.

Le griffe per le quali lavorano i subfornitori analizzati sono sia italiane sia estere⁹, con una prevalenza di griffe estere. Fra le ragioni che portano queste griffe a produrre in Emilia-Romagna, vi sono le competenze tecniche presenti nella filiera produttiva regionale e la capacità di interpretare l'idea dello stilista e di tradurla in un nuovo prodotto.

Un'espressione utilizzata da un imprenditore rende efficacemente il ruolo che la subfornitura regionale è in grado di svolgere: "realizzare i sogni delle griffe". Partendo dall'idea dello stilista, queste imprese interpretano l'idea e attraverso prove e sperimentazioni realizzano vari prototipi, fino alla definizione del prototipo definitivo e la realizzazione dei campioni che andranno inseriti nelle collezioni stagionali delle griffe. Successivamente, sulla base delle quantità vendute per ogni modello, il subfornitore realizzerà la produzione vera e propria.

Nella fase di studio e sperimentazione dei prototipi, la collaborazione fra subfornitori e uffici stile delle griffe è molto intensa e fondata su relazioni di reciproca fiducia. La ricerca e l'innovazione di prodotto nasce da questa collaborazione.

Le relazioni fra i subfornitori analizzati e le griffe del lusso sono nate prevalentemente attraverso le conoscenze dirette di persone che lavorano negli uffici stile di queste griffe. La componente di fiducia è molto importante e l'ingresso nella rete di subfornitori di questi grandi clienti non è certamente facile.

Numerosi subfornitori analizzati operano nel comparto della maglieria, che rappresenta un'importante specializzazione della filiera produttiva regionale. Generalmente, nel campo della

⁹ Le griffe del lusso per le quali lavorano le imprese di subfornitura analizzate sono, ad esempio, Anderson, Armani, Burberry, Chloè, Céline, Gucci, Stella McCartney, Versace, Vuitton, ecc..

maglieria, gli stilisti non hanno competenze specifiche, per cui necessitano di subfornitori in grado di avere un ruolo propositivo nella fase di studio del prodotto.

I subfornitori analizzati si suddividono fra subfornitori di primo livello, denominati imprese di *capo finito*, che si relazionano direttamente con gli uffici stile delle griffe loro clienti, e subfornitori di secondo livello, quali *tessiture di maglieria*, che lavorano per i subfornitori di capo finito. Oltre a questi tipi d'impresa, è presente un subfornitore specializzato in *ricami-applicazioni* che ha scelto di lavorare direttamente per le griffe del lusso e non più indirettamente attraverso i subfornitori di capo finito.

I casi analizzati presentano alcuni aspetti comuni: realizzano lo studio e lo sviluppo del prodotto per conto delle griffe del lusso; hanno competenze creative e tecniche molto qualificate; - hanno una elevata flessibilità e capacità di risposta rapida al cliente; hanno archivi storici importanti.

I sette casi aziendali analizzati sono tutti multi-cliente. Cinque hanno un numero di clienti relativamente ampio e una bassa dipendenza da un singolo cliente, mentre due hanno un cliente importante che pesa significativamente sul loro fatturato.

I subfornitori specializzati nella maglieria rappresentano una parte del patrimonio di competenze sedimentato nella filiera produttiva regionale, le cui radici risalgono allo sviluppo del comparto a partire dagli anni Sessanta.

Fra i subfornitori analizzati vi sono imprese gestite dalle seconde e terze generazioni di imprenditori, entrati nelle imprese di famiglia negli anni Duemila e capaci di riposizionare le imprese di subfornitura su segmenti di mercato a maggiore valore aggiunto e ampliare i mercati di sbocco (*capo finito*: casi n. 6 e 10; *tessiture di maglieria*: caso n. 7).

Vi sono anche casi di costituzione di nuove imprese da parte di tecnici con esperienza maturata in altre imprese del settore (*capo finito*: caso n. 5; *tessiture di maglieria*: caso n. 4) o di costituzione di una nuova impresa da parte di imprenditori stranieri (*capo finito*: caso n. 3). Quest'ultimo caso è particolarmente rappresentativo della capacità attrattiva della filiera produttiva regionale della maglieria. L'imprenditore straniero decide un investimento diretto nel territorio che ritiene ricco di competenze nel campo della maglieria cosiddetta "fantasia", una maglieria di ricerca, complessa e creativa.

I subfornitori di *capo finito* analizzati sono verticalmente disintegrati (casi n. 3, 5, 6, 10). Si avvalgono di subfornitori di fase, per la realizzazione delle diverse fasi di lavorazione (tessiture, confezione, ricami-applicazioni, stiro, ecc.). Date le serie di produzione molto corte, i subfornitori di fase utilizzati sono geograficamente vicini. L'attività di coordinamento, svolta dai subfornitori di capo finito nei confronti dei subfornitori di fase, è molto importante al fine di assicurare il raggiungimento degli standard di qualità e il rispetto dei tempi di consegna. Fra i casi analizzati soltanto uno (caso n. 3) ha un parco macchine da maglieria interno per lo studio dei prototipi e realizzazione dei campioni. Gli altri si affidano, anche per i prototipi e i campioni, a subfornitori di fase specializzati nella tessitura di maglieria.

Nella maglieria, la tecnologia di tessitura è elettronica e le competenze distintive riguardano la programmazione delle macchine. Oltre ai linguaggi di programmazione delle macchine, le

competenze riguardano la conoscenza delle materie prime (filati), dei punti maglia, della modellistica di maglieria, ecc.. Le *tessiture di maglieria* svolgono un ruolo centrale nello studio e sperimentazione dei prototipi di capi in maglia (casi n. 4 e 7).

Il subfornitore specializzato in *ricami-applicazioni* (caso n. 16) lavora, invece, su prodotti molto vari e con materiali diversissimi. Rappresenta un esempio interessante di impresa che, grazie all'ingresso della seconda generazione, con una strategia innovativa a livello di marketing, è riuscita a conquistare le più famose griffe del mondo, offrendo una lavorazione artigianale, altamente creativa ed esclusiva. Anche in questo caso, le radici si fondano sulla lunga esperienza di lavoro della prima generazione, ma è grazie al ricambio generazionale che si aprono nuove prospettive per l'impresa.

Un elemento che accomuna i subfornitori che lavorano per le griffe del lusso, e anche per marchi industriali a elevata visibilità, riguarda la sottoscrizione di accordi di fornitura, particolarmente vincolanti per i subfornitori. Questi accordi contengono clausole molto stringenti sulla riservatezza, il rispetto dei contratti di lavoro, la normativa sul lavoro, l'impatto ambientale e la sicurezza. Questi accordi devono essere sottoscritti da tutti i subfornitori che partecipano alla realizzazione dei prodotti, dai subfornitori di capo finito a quelli specializzati per fase.

I subfornitori sono soggetti a audit periodici, finalizzati a verificare il rispetto delle normative vigenti nel paese di localizzazione. Questi audit prevedono visite dirette nelle diverse imprese di subfornitura, nelle quali l'ispettore esegue controlli molto accurati sulla documentazione predisposta dall'impresa, sull'ambiente di lavoro e intervista direttamente i lavoratori dipendenti.

I subfornitori che lavorano per griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità sono, quindi, sottoposti ad approfonditi controlli periodici, anche se l'operare secondo questi standard non ha richiesto a queste imprese significativi cambiamenti. I subfornitori analizzati hanno sempre lavorato rispettando le normative e i contratti di lavoro, per cui ciò che è mutato è soltanto l'esigenza di documentare e formalizzare questo agire quotidiano.

Alcune griffe del lusso hanno una particolare attenzione per i temi della sostenibilità ed eticità, per cui i subfornitori aderiscono a questi protocolli e alcuni si certificano. Anche il tema della tracciabilità è importante per queste griffe e fra i subfornitori analizzati vi sono sperimentazioni relative all'introduzione di questi sistemi.

Fra gli elementi che caratterizzano i subfornitori che lavorano per le prime linee di griffe del lusso vi è la coesistenza di tecnologie avanzate e di tecnologie tradizionali. Nel segmento dell'*high end luxury* e *entry to luxury* assumono, infatti, valore non solo l'innovazione, ma anche l'artigianalità delle lavorazioni.

L'utilizzo di tecnologie tradizionali consente, in alcuni casi, di ottenere lavorazioni non riproducibili con tecnologie elettroniche; lavorazioni complesse ed esteticamente superiori a quelle realizzate con tecnologie avanzate. Un esempio di questo tipo è rappresentato dai *ricami-applicazioni* (caso n. 16) che ha raggiunto l'eccellenza utilizzando tecnologie da anni non più in produzione.

La qualità e l'accuratezza richiesta nella produzione delle prime linee ha implicazioni dirette sulle competenze delle risorse umane che vi lavorano. Non è un caso che i subfornitori analizzati sottolineino la necessità di rivalutare numerose professioni nelle quali la componente manuale del lavoro è importante. La rivalutazione del lavoro manuale rappresenta uno degli ambiti sui quali insistono le imprese, e le figure coinvolte sono le sarte, le cucitrici, le addette al puntino, le addette al controllo e rammendo dei teli in maglia, le addette al ricamo, ecc.. Queste professioni sono attualmente svolte da personale in età avanzata che, in assenza di interventi di orientamento e formazione, non avrà un ricambio generazionale.

Il mancato ricambio generazionale di alcune professioni operaie ad elevata qualificazione rischia di compromettere il saper fare dei subfornitori che lavorano nei segmenti più alti del mercato, *high end luxury* e *entry to luxury*. Per questa ragione, vi sono subfornitori che hanno attivato scuole interne per la formazione di giovani, come per i *ricami-applicazioni* (caso n. 16), e numerosi chiedono un maggiore investimento nell'orientamento e nella formazione dei giovani verso questo settore.

Le professioni difficili da reperire sul mercato del lavoro regionale riguardano anche figure tecniche, come i programmatori per le macchine da maglieria, e figure commerciali. Nelle imprese di subfornitura, l'area commerciale è presidiata direttamente dai titolari/soci ed è quella meno sviluppata. Le competenze richieste in quest'area sono di tipo commerciale e tecnico. Per altre figure come le modelliste è considerata importante una competenza di tipo tradizionale e non solo legata all'utilizzo delle tecnologie cad.

Il problema del ricambio generazionale riguarda in parte anche gli imprenditori. Fra i subfornitori analizzati, alcuni si trovano in una fascia di età ancora centrale, ma non più giovane, e si stanno interrogando sulle prospettive dell'impresa. Le strade da percorrere non sono semplici anche per imprese che vanno bene.

I subfornitori di capo finito indicano, inoltre, la difficoltà a reperire laboratori di cucitura gestiti da italiani, in grado di assicurare i livelli qualitativi richiesti dai loro clienti. Nella fase di cucitura dei capi, come è stato detto, si sono inseriti da tempo laboratori gestiti da cinesi.

I subfornitori analizzati rappresentano la parte della filiera produttiva regionale che lavora per le fasce di mercato più elevate, ma questo non le preserva dall'incertezza che caratterizza il settore della moda e dalle difficoltà presenti nelle relazioni con i clienti: le richieste dei clienti di studiare e realizzare prototipi e campioni in tempi strettissimi; la mancanza di programmazione della produzione; la distanza fra i prezzi riconosciuti ai subfornitori e i prezzi al consumatore finale; i rischi nel lavorare per stilisti emergenti, ecc..

Gli aspetti problematici emersi nell'analisi sono vari e sebbene questi subfornitori siano gli unici a non lamentare margini troppo bassi, esprimono la complessità dell'operare a questi livelli.

Ciò non toglie che per questo segmento di mercato le potenzialità presenti nella filiera produttiva regionale siano molto elevate e una politica di promozione della filiera produttiva dell'Emilia-Romagna rivolta alle griffe del lusso a livello internazionale sarebbe auspicata dalle imprese.

I casi aziendali analizzati di imprese di subfornitura, di cui è possibile leggere la descrizione, sono i seguenti:

caso n. 3 - Capo finito - Investimento diretto estero in Emilia-Romagna

caso n. 5 - Capo finito - Realizzare il sogno dello stilista

caso n. 10 - Capo finito - Lavorare con standard qualitativi elevati

caso n. 6 - Capo finito - Lavorare per stilisti emergenti

caso n. 4 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto dove altri non riescono

caso n. 7 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto e forse diversificare i prodotti

caso n. 16 - Ricami - Archivio storico e innovazione

caso n. 3 - Capo finito - Investimento diretto estero in Emilia-Romagna

Specializzazione originaria

L'impresa è stata costituita all'inizio degli anni Duemila da imprenditori stranieri. I proprietari avevano un'agenzia commerciale in un paese dell'UE che, già agli inizi degli anni Novanta, selezionava i migliori maglifici italiani per proporli ai propri clienti e lavorava molto con maglifici dell'Emilia-Romagna. L'agenzia svolgeva un ruolo di pura intermediazione. Con l'introduzione dell'euro, venendo a mancare la leva della svalutazione della lira, la commissione dell'agenzia avrebbe pesato troppo sul prezzo finale del prodotto acquistato in Italia e la proprietà ha ritenuto opportuno investire direttamente nella realizzazione di un proprio maglificio in Emilia-Romagna, nell'area territoriale storicamente specializzata nella maglieria su macchine rettilinee dove è presente una filiera completa. I proprietari dell'impresa hanno uffici/sedi anche in Tunisia e in Cina.

Strategia

Nel corso degli anni Duemila, l'impresa è cresciuta molto velocemente, realizzando prodotti di fascia alta per griffe straniere del lusso.

L'impresa realizza prodotti 100% Made in Italy ed è specializzata nella maglieria.

L'impresa offre al cliente un servizio completo. Collabora alla realizzazione dei prototipi e dei campioni e assicura la produzione del capo di maglieria finito, compreso l'acquisto delle materie prime, avvalendosi, per le diverse fasi di produzione (tessitura, confezione, ecc.) di imprese di subfornitura locali.

Negli anni più recenti, l'impresa ha effettuato una scelta strategica importante, attraverso la realizzazione di un reparto di tessitura interno che ha progressivamente potenziato. Questo investimento è stato finalizzato a migliorare il servizio di R&S per la preparazione delle collezioni stagionali dei clienti.

L'impresa lavora al servizio di famosi marchi internazionali (inglesi, francesi, ecc.) che hanno scelto di produrre le loro prime linee in Italia, per le competenze, la qualità e la flessibilità che le imprese italiane sono in grado di assicurare. A questo proposito l'impresa indica le peculiarità del tessile-abbigliamento italiano.

“... In Italia c'è una flessibilità e una capacità di capire cosa vuole il cliente che in Asia non c'è ... In Asia sono tecnicamente molto bravi e preparati e hanno anche molti mezzi, ma non hanno questa capacità di percepire e interpretare il gusto del cliente, questa flessibilità, questa passione per il prodotto ... Non è la stessa cosa ...” (intervista - caso n. 3).

Le serie di produzione realizzate in Emilia-Romagna sono prevalentemente piccole serie, dai 50 ai 400 capi per modello, anche se vi possono essere casi in cui la serie raggiunge i 1.000 capi.

“... Siamo molto distanti dalle quantità prodotte in Asia ... in Bangladesh, ad esempio, l'azienda più piccola produce ordini da 50.000 capi ... vanno avanti un mese a produrre sempre lo stesso prodotto ...” (Intervista - caso n. 3).

Investimenti

L'investimento più importante realizzato dall'impresa riguarda l'acquisto di macchine da maglieria per la costituzione di un reparto di tessitura interno (40 macchine), dedicato allo studio e realizzazione dei prototipi e dei campioni delle collezioni stagionali degli stilisti/clienti.

“... Abbiamo fatto un investimento pesante ... acquistando macchine elettroniche da maglieria (tedesche), le più avanzate dal punto di vista tecnologico ... Lavorando per brand del lusso, che sono proiettati ad avere ciò che non c'è, volevamo essere competitivi ... prendendo macchine che altri maglifici semmai non hanno ...” (intervista - caso n. 3).

Le tecnologie scelte dall'impresa hanno come caratteristica principale l'elevata flessibilità e cioè la possibilità di realizzare molteplici tipi di prodotti e prodotti cosiddetti "fantasia" ad elevato contenuto moda.

Il reparto di tessitura interno, composto da 40 macchine, ha consentito una maggiore rapidità di risposta alle richieste di prototipi e campioni da parte dei clienti.

R&S

L'impresa riceve dallo stilista/cliente un disegno della maglia che l'impresa deve interpretare e studiarne la fattibilità. Attraverso prove, sperimentazioni e modifiche, l'impresa realizza il prototipo che deve essere approvato dal cliente. Dal prototipo si passa alla realizzazione dei campioni che verranno inseriti nelle collezioni stagionali degli stilisti/clienti.

L'investimento nella preparazione delle collezioni stagionali è molto rilevante e l'impresa descrive un cambiamento in atto.

“... Gli stilisti di fama internazionale che conosciamo cambiano continuamente idea ... Nell'ultima stagione ci è successo che abbiamo fatto per uno stilista 150 modelli e ne sono andati in produzione solo 10 ... C'è uno spreco enorme di materie prime e di risorse umane ... Il campionario è sempre stato proporzionato alla produzione ... quindi si sapeva che il campionario era un investimento ... Oggi non è più così ... realizziamo un enorme servizio di campionario ... “ (intervista - caso n. 3).

L'aumento del numero di campioni che non vanno in produzione, ha determinato nell'impresa un incremento considerevole degli stock nel magazzino filati. Materie prime che l'impresa ha acquistato e che non può utilizzare né distruggere.

Il servizio di R&S e preparazione dei campionari stagionali viene, comunque, remunerato dai clienti, indipendentemente dal fatto che i modelli vadano in produzione. Questo servizio rappresenta circa il 25% del fatturato sviluppato dall'impresa.

Innovazioni

Le principali innovazioni introdotte nell'impresa derivano dall'acquisto delle tecnologie di tessitura della maglia, le più avanzate dal punto di vista tecnologico. L'innovazione di processo ha consentito all'impresa la sperimentazione e la realizzazione di prodotti sempre più complessi, favorendo la capacità di innovazione del prodotto.

Il livello di digitalizzazione dell'impresa è elevato, sia per la parte gestionale sia per quella tecnica, legata alla modellistica cad-cam e alla programmazione delle macchine da maglieria.

L'impresa ha un proprio sito web.

Sostenibilità

I prodotti realizzati dall'impresa vengono regolarmente analizzati da laboratori esterni che ne accertano le qualità fisiche, la resistenza, il colore, l'assenza di determinate sostanze chimiche.

Queste analisi sono richieste dai clienti, i quali effettuano periodicamente anche audit aziendali sull'intera filiera produttiva per accertare il rispetto della normativa sul lavoro, la sicurezza dei prodotti, l'impatto ambientale, ecc..

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora per importanti griffe straniere del lusso (ad esempio, Burberry, Chloè, Céline, J. W. Anderson, ecc.) che hanno scelto di produrre le prime linee delle loro collezioni in Italia.

Le prime linee si inseriscono nella fascia alta del mercato e per queste la produzione è 100% Made in Italy. Le seconde e terze linee di queste griffe vengono, invece, prodotte nei paesi esteri a minor costo.

L'impresa esporta il 95% della produzione realizzata.

L'impresa ha una quindicina di clienti con un cliente che pesa significativamente sul fatturato.

La dipendenza da un cliente non è considerata un rischio eccessivo. E' un brand di prestigio, consolidato, di grande serietà e correttezza nei confronti dei fornitori e subfornitori.

Nelle relazioni con gli stilisti/clienti, l'impresa mette in evidenza il piano della collaborazione e l'integrazione che avviene fra le competenze del designer e quello dell'impresa produttrice.

“... I fashion designer e i loro aiutanti non conoscono il prodotto maglia ... parlano come se si trattasse di un foulard o di una stampa ... mentre per la maglieria occorrono altre competenze ... La difficoltà sta nel far capire loro come si costruisce un punto maglia e che cosa si può fare con la tecnologia avanzata che abbiamo ... Gli stilisti sono puri disegnatori ... hanno bisogno di fornitori che sappiano interpretare e tradurre la loro idea ...“ (intervista - caso n. 3).

Con gli stilisti/clienti per i quali lavora, l'impresa ha rapporti stabili e continuativi, basati sulla stretta collaborazione e la reciproca fiducia. Con ognuno di questi clienti, l'impresa ha accordi di riservatezza molto stringenti ed è sottoposta ad audit periodici finalizzati al controllo del rispetto della normativa italiana sul lavoro, l'impatto ambientale e la sicurezza dei prodotti. Controlli che vengono realizzati su tutta la filiera, anche sui subfornitori utilizzati dall'impresa intervistata.

Sebbene l'impresa lavori per brand internazionali del lusso in modo stabile e continuativo, indica l'elevata incertezza che rende difficile la programmazione della produzione.

“... Noi siamo in difficoltà a farci un calendario, perché tutti gli anni i nostri clienti cambiano le uscite ... non riusciamo a programmare le ferie ... in certi periodi siamo costretti a fare straordinari e in altri dobbiamo far stare a casa i dipendenti ... Oltre ai campionari stagionali, i brand inseriscono dei flash, delle capsule, ecc. ... vogliono uscire ogni mese con qualcosa di nuovo ... ma questo vuol dire che hai solo un mese di tempo per progettare e produrre un prodotto ... poi nella stagione successiva possono cambiare le uscite ...“ (intervista - caso n. 3).

Livello di integrazione verticale

L'impresa realizza al proprio interno soltanto i prototipi e i campioni, il controllo qualità, l'imbusto e la spedizione ai clienti finali, mentre la produzione vera e propria è affidata a subfornitori specializzati per fase (tessitura, confezione, stiro, ecc.) localizzati al novanta per cento vicino all'impresa.

La spedizione dei prodotti ai clienti dei loro clienti, e cioè ai negozi, implica che l'impresa si faccia carico anche dell'organizzazione di un servizio di logistica.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

La vicinanza geografica dei subfornitori è motivata dalla realizzazione di serie di produzione molto corte e dalla presenza nel territorio di tutte le competenze necessarie alla realizzazione di capi di maglieria complessi e di qualità molto elevata.

Soltanto nel caso di realizzazione di ricami, l'impresa si avvale di laboratori toscani o pugliesi, alcuni dei quali specializzati in antichi ricami realizzati con vecchie macchine.

La difficoltà dell'impresa riguarda il reperimento, a livello locale, di laboratori di confezione (cucitura dei capi) gestiti da italiani. La maggior parte dei laboratori di confezione sono gestiti da cinesi che non assicurano i livelli qualitativi richiesti dall'impresa.

L'impresa utilizza una varietà molto elevata di filati, realizzati al 90% da filature italiane. Alcune sete sono acquistate direttamente dal Giappone.

Risorse umane

L'impresa ha 99 addetti, di cui 1 titolare. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 98 dipendenti, 48 circa sono impiegati e 50 intermedi ed operai. La maggior parte degli occupati segue lo studio e la realizzazione dei prototipi e campioni, fra i quali 10 coordinatrici di campionario, 24 addetti al reparto tessitura (di cui 12 programmatori di macchine da maglieria), 20 confezioniste per i campioni. Gli addetti all'area commerciale sono 16 e i rimanenti occupati si distribuiscono fra le fasi finali (controllo qualità, logistica, ecc.) e l'amministrazione.

Il potenziamento delle attività legate alla realizzazione di prototipi e campioni è così indicato dall'impresa.

“... Abbiamo dovuto prendere dodici programmatori di macchine da maglieria perché tutti i giorni i nostri clienti vogliono un telo o un prototipo da

valutare ... “ (intervista - caso n. 3).

Le competenze tecniche, legate alla conoscenza delle materie prime (filati), dei punti maglia, delle tecnologie e tecniche di tessitura della maglieria, sono le competenze distintive dell'impresa, alle quali si associano le competenze di modellistica della maglia.

Essendo un'impresa che offre al cliente la realizzazione di un capo finito, coordinando laboratori esterni che realizzano le diverse fasi di produzione e facendosi carico anche della logistica e delle spedizioni ai clienti dei loro clienti, e cioè i negozi, ha sviluppato competenze organizzative e gestionali molto importanti.

Prezzi

Gli esempi indicati dall'impresa si riferiscono a fasce di mercato diverse.

Un capo di maglieria complesso di fascia alta, venduto al consumatore finale a 700-880 euro, è stato venduto dall'impresa intervistata a una griffe del lusso a circa 170 euro. Il moltiplicatore è 4-5.

Una mantella in maglia di fascia alta, venduta al consumatore finale a 1.200 euro, è stata venduta dall'impresa intervistata a una griffe del lusso a 300 euro. Il moltiplicatore è 4.

Un capo in maglia semplice di fascia medio-alta, venduto al consumatore finale a 200 euro, è stato venduto dall'impresa intervistata a una griffe del lusso a 35 euro. Il moltiplicatore è 5-6.

Problemi

Risorse umane

L'impresa pone l'accento sulle difficoltà di reperimento di numerose figure professionali, rappresentate sia da tecnici, come i programmatori di macchine per maglieria, sia da figure operaie molto qualificate, come le addette al ripasso, controllo e rammendo dei teli in maglia, le addette al puntino, le addette al ricamo a mano, ecc..

“... Facciamo fatica a trovare personale che si metta lì a fare le finiture di una maglia o un ricamo a mano ... Queste competenze stanno scomparendo ... Si farebbe ancora in tempo, perché sono ancora in vita le persone che potrebbero insegnare e trasmettere l'esperienza ... un po' quello che sta facendo Cucinelli ... lui ha fatto la sua scuola all'interno dell'impresa ... “ (intervista - caso n. 3).

L'altro ambito in cui l'impresa individua una carenza riguarda l'area commerciale.

“... Le figure che abbiamo nell'area commerciale conoscono molto bene le lingue, ma non hanno una conoscenza tecnica del prodotto che permetta loro di dialogare con lo stilista/cliente ... avremmo bisogno di una figura mista ... un commerciale-tecnico ... che fosse in grado di accompagnare lo stilista/cliente in modo da riuscire a collaborare al meglio ...“ (intervista - caso n. 3).

Stagionalità della produzione e mancanza di programmazione

L'impresa indica il problema della stagionalità e della concentrazione della produzione in pochi mesi l'anno.

“... Se il mio cliente mi lascia un mese e mezzo per consegnare un ordine ... cosa faccio fare il resto del tempo ai miei dipendenti? ... Stiamo diventando come l'industria dei panettoni che lavora molto solo a ridosso di Natale ... Si lavora tanto per la sfilata, poi ci sono le vendite, arriva l'ordine e va fatto in un mese e mezzo ... così avviene per la stagione successiva ... Il mercato oggi chiede la massima flessibilità ... ma come possiamo gestire il personale in queste condizioni? ... “ (intervista - caso n. 3).

Un altro esempio della flessibilità richiesta all'impresa dai propri clienti.

“... Uno dei nostri clienti fa l'audit per sapere se i nostri dipendenti lavorano un numero giusto di ore e si riposano abbastanza ... poi il venerdì sera manda la mail dicendo che vuole due maglie per lunedì mattina ... c'è un po' di contraddizione ...” (intervista - caso n. 3).

Politiche di intervento

Formazione

L'impresa indica l'importanza di formare *stilisti e fashion designer nel campo della maglieria*. E sottolinea che, nel territorio dove si concentra il maggior numero di imprese specializzate nella maglieria, manca una scuola dedicata, pur essendoci un Istituto professionale ad indirizzo moda e corsi di formazione realizzati da Formodena. A questo proposito, l'impresa cita anche l'esperienza di Modateca, come tentativo di formare questa figura professionale.

Le altre figure che andrebbero formate, in quanto difficili da reperire sul mercato del lavoro locale, sono, come è stato detto, i *programmatori di macchine per maglieria*, e alcune figure operaie qualificate, quali le *addette al ripasso, controllo e rammendo dei teli in maglia*, le *addette al puntino*, le *addette al ricamo a mano*, ecc., per le quali non si trovano giovani interessate a svolgere queste attività. Queste figure operaie sono indispensabili per assicurare i livelli qualitativi e l'artigianalità richiesti dalle grandi firme del lusso.

Le figure professionali sulle quali continuare ad investire sono, inoltre, il *coordinatore di campionario* e la *modellista tradizionale di maglieria*, mentre la figura del *commerciale-tecnico* meriterebbe una maggiore attenzione.

In generale, l'impresa auspica una maggiore integrazione fra scuola e industria, con percorsi di stage più lunghi, sul modello tedesco, e una rivalutazione del lavoro manuale per assicurare un futuro all'industria italiana della moda.

Internazionalizzazione

L'impresa ritiene necessaria un'azione di promozione sui mercati internazionali delle imprese tessili-abbigliamento dell'Emilia-Romagna che operano nella filiera. Una promozione B2B, per far conoscere a stilisti, marchi, distributori, intermediari ecc., interessati a una produzione Made in Italy, le specializzazioni e le potenzialità delle imprese regionali di questo settore.

“... Il progetto Fashion Valley meriterebbe un portale web per far conoscere le capacità e le competenze presenti nelle imprese della regione ... Le imprese potrebbero presentare quello che sanno fare ... e il portale potrebbe essere utilizzato anche per l'incontro fra domanda e offerta di lavoro ...” (intervista - caso n. 3).

“... Sarebbe necessario promuovere sui mercati esteri le imprese regionali che producono Made in Italy ... con iniziative importanti ... come si fa per il turismo o l'agroalimentare ... Siamo andati in Cina, nel Guandong, a visitare una fiera dove i maglifici cinesi presentano ciò che sanno fare ... da noi manca una fiera dei maglifici che lavorano per conto terzi ...” (intervista - caso n. 3).

Flessibilità

L'impresa sottolinea l'esigenza di una normativa che favorisca una maggiore flessibilità nella gestione delle risorse umane, per far fronte alla stagionalità del settore.

caso n. 3 - Capo finito - Investimento diretto estero in Emilia-Romagna

Classe di addetti: 50-99 Classe di fatturato: 15-19 mln euro

Export: 95% Comparto: Maglieria

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività

caso n. 5 - Capo finito - Realizzare il sogno dello stilista

Specializzazione originaria

L'impresa è stata costituita nel 2000 da persone che lavoravano nel settore tessile-abbigliamento da numerosi anni. Le esperienze professionali dei titolari/soci erano maturate nell'ambito di imprese nate negli anni Sessanta, gestite da una prima generazione di imprenditori e legate alla produzione per conto terzi di maglieria destinata al tradizionale canale dei grossisti.

Agli inizi degli anni Duemila, essi hanno intravisto interessanti opportunità di lavoro e iniziato una propria attività imprenditoriale, aprendo un'impresa conto terzi in grado di assicurare il capo finito per importanti griffe del lusso.

Strategia

La scelta dell'impresa di posizionarsi sulla fascia alta del mercato rappresenta il principale elemento di discontinuità con le precedenti esperienze di lavoro individuali, nella piena consapevolezza che una produzione 100% Made in Italy possa essere possibile solo per prodotti di fascia di prezzo elevata.

L'impresa lavora direttamente per le prime linee di griffe del lusso, sia italiane sia estere, e la ricerca di questi clienti è avvenuta grazie alle conoscenze professionali dei titolari/soci.

“... Per lavorare con questi grandi gruppi, le azioni di promozione non servono molto ... puoi presentarti come il più bravo del mondo, ma poi il tuo bigliettino da visita lo mettono lì, assieme a tanti altri ... Ciò che conta è il passaparola ... conoscere le persone giuste ...“ (intervista - caso n. 5).

Nel corso degli anni Duemila, l'impresa è cresciuta rapidamente, ampliando il numero di clienti.

L'impresa realizza prodotti 100% Made in Italy, prevalentemente di maglieria, ma anche di abbigliamento su tessuto. L'elemento distintivo è rappresentato dalla specializzazione su capi cosiddetti “fantasia” che richiedono ricerca e studio.

L'impresa offre al cliente un servizio completo. Collabora alla realizzazione dei prototipi e dei campioni e assicura la produzione del capo finito, compreso l'acquisto delle materie prime, avvalendosi, per le diverse fasi di produzione (tessitura, confezione, ecc.) di imprese di subfornitura locali.

In relazione al posizionamento di mercato scelto, l'impresa realizza piccole serie di produzione. Le serie possono variare dai 60 capi fino a un massimo di 1.000 capi. Le serie di produzione più frequenti sono di circa 400 capi per modello.

Investimenti

L'impresa ha investito in tecnologie di ultima generazione per la cucitura dei prototipi e campioni e in un impianto di luci led per il risparmio energetico.

La scelta di realizzare la cucitura dei prototipi e campioni all'interno dell'impresa è legata all'esigenza di assicurare la maggiore accuratezza possibile e rapidità di risposta nella fase di studio e preparazione dei campionari stagionali.

R&S

L'impresa riceve dai clienti un disegno e indicazioni relative ai tipi di filati da utilizzare. Su questa base, inizia il lavoro di interpretazione e studio di fattibilità del prodotto. Il rapporto di stretta collaborazione che l'impresa instaura con i clienti è così descritto.

“... La progettazione del prodotto è fatta da una squadra di persone ... Ci sono i sognatori e noi che dobbiamo realizzare il sogno ... Se il sogno lo senti, bene, ma se non lo senti a realizzare quello che vogliono non ci riesci ... Un conto è il sogno e un conto è la fase di industrializzazione ... si creano delle sinergie per cui tutti insieme portiamo a casa il prodotto ...“ (intervista - caso n. 5).

I prototipi realizzati possono essere molteplici, prima di raggiungere l'obiettivo desiderato dai clienti.

“... Un cliente ci ha fatto avere un capo vintage in tessuto ... noi dovevamo realizzarlo in maglia ... gli abbiamo fatto dieci proposte ...“ (intervista - caso n. 5).

L'attività di ricerca e studio delle collezioni richiede un tempo relativamente contenuto e vincolante.

“... Per studiare una collezione dobbiamo impiegare due mesi e mezzo ... e in tre settimane dobbiamo realizzare i campioni definitivi che andranno inseriti nelle collezioni stagionali ... “ (intervista - caso n. 5).

I campioni che i clienti approvano e fanno realizzare all'impresa non sempre però vanno in produzione.

“... I nostri clienti ad ogni stagione ci danno 30-50 campioni per linea da realizzare ... Magari tutti i campioni andassero in produzione! ... Dipende da stagione a stagione ... Se è una stagione fortunata ne vanno in produzione il 70%, se è sfortunata il 30-40% ... “ (intervista - caso n. 5).

Il servizio di R&S e preparazione dei campionari stagionali viene remunerato solo in parte dai clienti. I costi sostenuti dall'impresa vengono normalmente recuperati attraverso la successiva produzione realizzata. Il fatturato realizzato solo con campionature e referenze è, infatti, molto contenuto, intorno al 10%.

Innovazioni

Le innovazioni introdotte nell'impresa sono di tipo prevalentemente organizzativo, determinate dagli accordi scritti che regolano i rapporti con i clienti, i quali, attraverso audit periodici, controllano e valutano l'impresa e i subfornitori da questa utilizzati.

Il livello di digitalizzazione dell'impresa è elevato, in quanto necessario per lavorare con clienti di grandi dimensioni. L'impresa ha un proprio sito web.

Sostenibilità

I clienti dell'impresa richiedono controlli molto rigidi sulle materie prime utilizzate (filati, tessuti, ecc.), riguardanti la composizione, l'acidità, la solidità al colore e alla luce, ecc.. L'impresa deve far realizzare vari test, presso laboratori indicati dai clienti, sulle materie prime acquistate.

“... I nostri clienti sono tutti eco-sostenibili ... Se vuoi lavorare con loro devi avere certi standard ... devi fare molti controlli e test, oltre quelli previsti dalla legge ...“ (intervista - caso n. 5).

Queste richieste sono legate anche alle normative che regolano gli scambi commerciali con numerosi paesi esteri, che richiedono una certificazione sulla composizione e caratteristiche delle materie prime.

“... Dobbiamo produrre dei report di 7-8 pagine con il tipo di filato, acidità, solidità al colore e alla luce, ecc. per ogni articolo prodotto ... (intervista - caso n. 5).

Per un cliente estero, in particolare, l'impresa utilizza prevalentemente filati eco-sostenibili, in quanto il cliente ne ha fatto un proprio punto di forza.

“... Il problema principale sono le materie prime ... poi i passaggi successivi sono poco coinvolti, a parte la fase di lavaggio/trattamenti ... L'eco-sostenibilità non si adatta però a tutti i prodotti ... Il cashmere rigenerato che lavoriamo ha dei grossi limiti ... fa molto più peeling, quindi non sempre supera i test che ci vengono imposti ...“ (intervista - caso n. 5).

I clienti dell'impresa effettuano periodicamente audit aziendali di controllo e valutazione sull'impresa e

sui subfornitori da questa utilizzati, quindi sull'intera filiera produttiva, per accertare soprattutto il rispetto delle normative di sicurezza nell'ambiente di lavoro (messe a terra, segnaletica interna, rumore, stress, visite mediche dei dipendenti, ecc.).

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora per importanti griffe del lusso (ad esempio, Gucci, Chloè, Stella McCartney, ecc.), italiane ed estere, che hanno scelto di produrre le prime linee delle loro collezioni in Italia.

L'impresa ha un parco clienti molto selezionato e ristretto, sette clienti, con un cliente importante che pesa significativamente sul fatturato. Il cliente principale è una griffe italiana che appartiene a un gruppo straniero (gruppo Kering).

L'impresa esporta direttamente il 5% della produzione realizzata.

I rapporti con i clienti sono stabili e continuativi, fondati sulla fiducia e la stretta collaborazione. Essi sono regolati, come è stato detto, da contratti scritti che contengono clausole molto stringenti sulla riservatezza, il rispetto della normativa sul lavoro, l'impatto ambientale e la sicurezza dei prodotti, ma non contengono impegni sulle quantità da produrre.

“... Questi contratti non ci garantiscono una certa quantità di produzione ...
La garanzia è lavorare bene e consegnare puntuali ... Se tu non sbagli, sei sicuro che continui a lavorare per loro ...“ (intervista - caso n. 5).

Lavorare per questi importanti clienti non elimina l'alea di incertezza che caratterizza il settore della moda, ma l'impresa non lamenta momenti di vuoto produttivo.

“... Qui ogni tre mesi è un terno al lotto ... perché in tre mesi noi facciamo la collezione e produciamo ... Noi usciamo con un campionario nuovo, mentre stiamo consegnando la produzione di quello precedente ... Poi ci sono le capsule, i flash, ecc. ... Quindi, dei vuoti qui da noi non ci sono mai ...“ (intervista - caso n. 5).

I tempi di pagamento sono mediamente a 60 gg. e il livello di affidabilità dei clienti è molto elevato.

Livello di integrazione verticale

L'impresa realizza al proprio interno il taglio e la cucitura dei soli prototipi e campioni, affidando a tessiture esterne la preparazione dei teli di maglia per i prototipi e i campioni di maglieria. L'impresa non ha, infatti, un reparto di tessitura interno.

La produzione vera e propria è tutta affidata a subfornitori specializzati per fase (tessitura, confezione, lavaggio, stiro, ricamo, applicazioni, ecc.), localizzati vicino all'impresa al massimo a trenta chilometri di distanza.

Il controllo qualità dei capi prodotti è molto accurato e realizzato all'interno dell'impresa al termine di ogni fase di lavorazione. In questo modo, il prodotto subisce molteplici controlli ed è oggetto di una notevole movimentazione, in quanto al termine di ogni controllo torna ad uscire dall'impresa per essere lavorato dal subfornitore specializzato nella fase successiva. Questa modalità di controllo è considerata necessaria per assicurare gli elevati standard di qualità richiesti dai clienti.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

In relazione alle piccole serie di produzione e ai controlli fase per fase realizzati, i subfornitori utilizzati dall'impresa sono localizzati, come è stato detto, nelle vicinanze dell'impresa al massimo a una distanza di una trentina di chilometri.

I subfornitori sono specializzati generalmente per singola fase produttiva (tessitura, confezione, lavaggio, ricamo-applicazioni, stiro-imbusto, ecc.) e l'impresa è in contatto quotidiano con questi, anche più volte in un giorno, per scambio di informazioni, decisioni da prendere, correttivi da apportare.

Questi subfornitori lavorano per numerose altre imprese e l'impresa intervistata non rappresenta per loro il cliente principale.

L'impresa indica una particolare criticità per quanto riguarda il reperimento di laboratori di confezione (cucitura dei capi) gestiti da italiani e in grado di assicurare gli elevati standard qualitativi richiesti. Per trovare laboratori di questo tipo, con personale italiano, l'impresa deve rivolgersi ad aree territoriali più periferiche rispetto a quella di localizzazione dell'impresa.

L'impresa utilizza filati prodotti all'80% da filature italiane.

Risorse umane

L'impresa ha 13 addetti, di cui 2 titolari/soci. L'occupazione è prevalentemente femminile. Fra gli 11 dipendenti, vi sono 1 impiegata, 2 modelliste, 2 addette al controllo qualità, 1 organizzatrice della produzione esterna (detta incettatrice) addetta anch'essa al controllo qualità, 3 puntiniste, 2 addette al taglio.

L'artigianalità e la qualità delle lavorazioni sono un elemento distintivo dell'impresa e delle competenze del personale interno. Il reparto interno di cucitura dei prototipi e campioni viene definito dall'impresa una "sartoria".

“... A cucire i prototipi e i campioni abbiamo delle signore di oltre 50 anni che hanno cominciato a lavorare da giovani, quando si lavorava bene, in modo accurato ... Per noi una maglia va tagliata con le forbici e una taglierina, non con un taglio automatico ... Per noi un collo deve essere montato a puntino e non con la cucitaglia ... Nella nostra mentalità non esiste un orlo a cucitaglia ... Un prodotto di fascia alta deve essere fatto in un certo modo ... “
(intervista - caso n. 5).

Le competenze tecniche, legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti), dei punti maglia, della modellistica della maglia e dell'abbigliamento, delle tecnologie e tecniche di tessitura della maglieria, delle tecnologie e tecniche di cucitura, sono le competenze distintive dell'impresa.

Essendo un'impresa che offre al cliente la realizzazione di un capo finito, coordinando laboratori esterni che realizzano le diverse fasi di produzione, ha sviluppato competenze organizzative importanti.

Prezzi

L'impresa non vuole dichiarare i prezzi ai quali lavora. Tuttavia, a titolo di esempio, indica che un capo di maglieria, realizzato per una griffe del lusso con filati pregiati e complesso da produrre, ha un prezzo al consumatore finale pari a 990 euro.

Problemi

Risorse umane

L'impresa sottolinea la difficoltà a reperire sul mercato del lavoro locale figure professionali qualificate e con ruoli di grande responsabilità come, ad esempio, l'organizzatrice della produzione esterna (detta incettatrice) e la modellista (che non lavori solo su Cad, ma sia in grado di fare anche modelli su carta, necessari per prodotti molto complessi). A cui si aggiungono figure operarie molto qualificate come le addette al puntino (cucitura dei capi in maglia).

Il problema è talmente serio che l'impresa esprime preoccupazione per le prospettive a medio termine.

“... Non nascondiamo che nel giro di quattro anni questa azienda potrebbe non avere una gran vita lunga ... Abbiamo provato a prendere personale sempre più giovane, ma non hanno professionalità e non hanno voglia di imparare ... Non riescono ad assumersi delle responsabilità ... Noi e il nostro personale abbiamo un'età avanzata ...“ (intervista - caso n. 5).

Politiche di intervento

Formazione

L'impresa indica l'importanza di attrarre giovani verso il settore e di formare figure professionali con solide competenze tecniche, quali *organizzatrici della produzione esterna (dette incettatrici)*, *modelliste tradizionali di maglieria e di confezione*, e figure operaie qualificate come le *addette alla cucitura dei capi di maglieria (dette puntiniste)*.

L'impresa sottolinea una carenza del sistema di istruzione locale.

“... E' vero che le competenze te le formi veramente sul lavoro ... ma la scuola dovrebbe fare molto di più ... All'Istituto professionale si fanno poche ore di laboratorio rispetto a quelle necessarie e fra i docenti dovrebbero esserci anche persone che lavorano nelle aziende ... che hanno esperienza diretta ... l'alternanza scuola-lavoro andrebbe poi potenziata ...” (intervista - caso n. 5).

L'impresa ritiene necessaria una maggiore integrazione fra scuola e impresa, con percorsi di stage più lunghi e una rivalutazione del lavoro manuale qualificato per assicurare un futuro all'industria italiana della moda.

Le ragioni per cui le griffe internazionali del lusso vengono a produrre le prime linee in Italia dipendono proprio da queste competenze.

“... Perché piace il Made in Italy ... piace la fantasia del Made in Italy, perché un capo confezionato in Cina o in Romania ha un sapore diverso ... si vede subito la differenza ... E' per questo che Hermes, Chanel, Givency, Isabel Marrant, ecc. vengono a produrre in Italia ... Ogni popolo ha una sua cultura e quella si vede nei manufatti ... ” (intervista - caso n. 5).

caso n. 5 - Capo finito - Realizzare il sogno dello stilista

Classe di addetti: 10-14 Classe di fatturato: 4-5 mln euro

Export: 5% Comparto: Maglieria e Confezione su tessuto

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività

caso n. 10 - Capo finito - Lavorare con standard qualitativi elevati

Specializzazione originaria

L'impresa è nata alla metà degli anni Ottanta come impresa conto terzi specializzata nella confezione (cucitura) di capi di abbigliamento. Nel corso degli anni Novanta, ha ampliato le fasi di lavorazione offerte, fino alla realizzazione del capo finito. Nei primi anni Duemila, con l'ingresso nell'impresa di una seconda generazione di imprenditori, l'impresa si è riposizionata su una fascia di mercato più elevata.

Strategia

La seconda generazione ha scelto di lavorare esclusivamente per le prime linee di importanti griffe del lusso, soprattutto estere, considerando il forte interesse di queste griffe a produrre queste linee in Italia per raggiungere standard di qualità elevati.

Le motivazioni che spingono le griffe del lusso estere a produrre in Italia sono così descritte dall'impresa.

“... Riconoscono in noi la capacità di realizzare al meglio quello che loro hanno in mente, le loro idee ... perché abbiamo la sensibilità per capire un determinato prodotto e la capacità di realizzarlo con livelli di qualità che non si trovano dappertutto ... Come prima cosa sappiamo interpretare un'idea nella maniera corretta, poi dopo averla interpretata, la sappiamo gestire e realizzare con la qualità che serve ... “ (intervista - caso n. 10).

La ricerca di questi nuovi clienti è avvenuta attraverso relazioni personali e con contatti diretti di presentazione dell'impresa.

“... Lavorando da anni nel settore qualcuno ci conosceva ... persone che si sono spostate da un'azienda ad un'altra ... che a loro volta hanno colleghi e amici nel settore ... E' un meccanismo legato alle relazioni personali ... Noi andavamo da queste persone a presentare quello che eravamo in grado di fare ... Poi qualcuno ci ha dato fiducia e abbiamo iniziato poco alla volta ... “ (intervista - caso n. 10).

L'impresa realizza prodotti di abbigliamento su tessuto a maglia e maglieria 100% Made in Italy, prodotti complessi e costruiti, e non basici.

Offre al cliente un servizio completo. Studia e realizza i prototipi e i campioni, in collaborazione con il cliente, e assicura la produzione del capo finito, compreso l'acquisto delle materie prime, avvalendosi, per le diverse fasi di produzione (tessitura, taglio, confezione, ecc.) di imprese di subfornitura locali.

L'impresa realizza serie di produzione molto corte, che possono variare dai 20 ai 200 capi per modello.

Investimenti

L'impresa ritiene che l'investimento principale sia nelle risorse umane.

“... L'investimento più importante è nella ricerca e mantenimento di persone competenti, motivate e dotate delle capacità che servono a realizzare i capi che produciamo per i nostri clienti ... Risorse umane che hanno costi molto alti, alle quali riconosciamo i meriti che hanno realizzando i prodotti che ci affidano ... “ (intervista - caso n. 10).

R&S

Le griffe del lusso affidano all'impresa la realizzazione di una parte delle loro collezioni, relative ai prodotti nei quali l'impresa è specializzata (prodotti costruiti e complessi di abbigliamento su tessuto a maglia e maglieria).

L'impresa riceve dalle griffe un disegno, un'idea, a volte un campione, che viene discusso con gli uffici

stile dei clienti. L'impresa lo interpreta e ne studia la riproducibilità, procedendo alla realizzazione del prototipo.

Il prototipo viene sottoposto al cliente e può subire diverse modifiche e quindi ulteriori prove. Dopo l'approvazione, l'impresa realizza i campioni che dovranno essere presentati nelle collezioni dei clienti.

Nella fase di studio dei prototipi, la collaborazione con i clienti è molto stretta ed è fondata su relazioni di fiducia. Oltre allo stilista, le figure tecniche che lavorano negli uffici stile dei clienti assumono una notevole importanza.

“... Lo stilista è la figura che traccia gli elementi da cui partire ... poi ci sono le persone dell'ufficio stile del cliente che si occupano dello sviluppo dell'idea ... Lo stilista è un creativo e talvolta può volere delle cose che sono impossibili da realizzare oppure costosissime ... Queste figure tecniche possono indirizzare meglio la realizzazione del prototipo ... “ (intervista - caso n. 10).

I prototipi realizzati complessivamente dall'impresa sono, in un anno, circa 150 e soltanto il 70% va poi in produzione.

Innovazioni

L'impresa sottolinea che nel settore tessile-abbigliamento l'innovazione è continua e riguarda il prodotto, in quanto di stagione in stagione vengono progettati sempre nuovi capi.

A livello tecnologico, vi sono delle innovazioni interessanti che riguardano la tracciabilità del prodotto. L'impresa si sta organizzando, su richiesta di alcuni clienti, per inserire nell'etichettatura del prodotto un dispositivo in grado di dialogare con un'applicazione per smartphone, attraverso la quale il consumatore può conoscere in quale settimana e luogo è stato realizzato il prodotto, quali lavorazioni sono state eseguite, ecc., rendendo trasparente il percorso produttivo di ogni capo. L'investimento necessario in attrezzature è stato condiviso con i clienti, i quali si sono fatti carico della formazione del personale dell'impresa per istruirlo sul caricamento dei dati necessari e l'applicazione del dispositivo nell'etichetta del prodotto.

Il livello di digitalizzazione dell'impresa è considerato medio. L'impresa non ha un proprio sito web.

Sostenibilità

Lavorando per importanti griffe del lusso straniere, l'impresa è oggetto di audit annuali di valutazione e controllo, finalizzati alla verifica del rispetto dei contratti di lavoro, delle normative sulla sicurezza del lavoro, delle normative ambientali, ecc..

Alcune griffe sono particolarmente attente al tema della sostenibilità e organizzano seminari di formazione rivolti alla rete di fornitori per sensibilizzarli sul risparmio energetico, lo smaltimento dei rifiuti tessili, ecc..

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora per griffe del lusso prevalentemente francesi ed inglesi e marginalmente per griffe italiane. L'impresa esporta, infatti, il 95% della produzione.

I clienti sono circa una ventina e l'impresa sottolinea il forte impegno necessario per consolidare e rendere stabili i rapporti con queste griffe. L'impresa ha bisogno di questa stabilità per poter raggiungere buoni livelli di efficienza.

I rapporti con le griffe del lusso sono regolati da accordi scritti di fornitura che contengono clausole sulla riservatezza, per tutelare la proprietà intellettuale del prodotto; il rispetto delle normative sul lavoro, la sicurezza, le penali in caso di inadempienze, ecc..

“... Abbiamo accordi scritti, formali, con un capitolato preciso da rispettare ... che vengono rinnovati ad ogni stagione ... Gli accordi fissano le regole del gioco, in termini di procedure, consegne, rispetto della riservatezza dei prodotti ... Sono accordi generali che non contengono i numeri, i volumi da produrre, le date di consegna ... “ (intervista - caso n. 10).

Lavorare con questi clienti consente una buona programmazione della produzione, anche se la stagionalità del settore rimane. I periodi di maggior produzione sono concentrati in 5/6 mesi l'anno,

mentre negli altri mesi prevale l'attività di studio e realizzazione dei prototipi e campioni.
L'impresa è orientata alla ricerca di nuovi clienti sempre in questo segmento di mercato.
I tempi di pagamento sono a 60 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa realizza all'interno i prototipi e i campioni e una parte della produzione vera e propria (taglio e confezione), avvalendosi di subfornitori locali specializzati per fase (tessitura, taglio, confezione, ricamo-applicazioni, asole-bottoni, stiro).

L'impresa svolge controlli molto accurati sulle lavorazioni affidate all'esterno, facendo dei test iniziali prima di partire con la produzione e controlli durante la produzione presso i singoli subfornitori. Un ulteriore controllo finale avviene internamente prima dell'etichettatura e imbusto dei capi, fasi finali svolte anch'esse all'interno dell'impresa per assicurare la massima precisione e rispetto degli standard richiesti dai clienti. L'impresa spedisce i capi ai clienti esteri e non gestisce le spedizioni ai clienti (negozi) dei suoi clienti.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

I subfornitori utilizzati dall'impresa sono circa una ventina, specializzati per singola fase di produzione (tessitura, taglio, confezione, ricamo-applicazioni, asole-bottoni, stiro). Nessuno di questi subfornitori lavora prevalentemente per l'impresa, avendo tutti una pluralità di clienti.

In relazione alle serie di produzione molto corte e ai controlli fase per fase presso i subfornitori, la localizzazione di questi laboratori è geograficamente vicina. La distanza massima, equivalente a un'ora d'auto, riguarda alcuni laboratori di cucitura dei capi che si trovano in aree più periferiche dove sono ancora presenti imprese gestite da italiani con personale italiano.

La scelta dei subfornitori è avvenuta con molta cura da parte dell'impresa al fine di assicurare gli elevati standard qualitativi richiesti dai clienti.

“... I subfornitori li abbiamo selezionati nel tempo ... abbiamo cercato di abituarli al nostro modo di lavorare e alle nostre esigenze ... sono tutte imprese gestite da italiani e con personale italiano ...” (intervista - caso n. 10).

Le relazioni con i subfornitori sono stabili e di lunga durata, basate su rapporti di stretta collaborazione. I tessuti e i filati acquistati dall'impresa sono al 90% italiani.

Risorse umane

L'impresa ha 28 addetti, di cui 1 titolare. L'occupazione è prevalentemente femminile. Fra i 27 dipendenti, 2 sono in amministrazione, 10 sono dedicati alla preparazione dei prototipi e campioni e 15 seguono la produzione. Le figure professionali presenti nell'impresa sono modelliste, addette al taglio, sarte, rammendatrici, rifinitrici a mano, addette al controllo qualità, addette all'etichettatura e imbusto.

Le competenze tecniche chiave presenti nell'impresa sono la conoscenza delle materie prime (tessuti, filati), della modellistica dell'abbigliamento e della maglia, dei punti maglia, delle tecnologie e tecniche di tessitura della maglia, delle tecnologie e tecniche di cucitura e delle altre fasi di produzione.

L'impresa ha, inoltre, sviluppato competenze organizzative e gestionali, offrendo al cliente la realizzazione di un capo finito e coordinando laboratori esterni che realizzano le diverse fasi di produzione.

L'impresa sottolinea l'importanza delle abilità manuali di alcune figure operaie qualificate, come le sarte e le cucitrici.

“... Per la nostra azienda l'aspetto più importante è la qualità delle mani delle persone che lavorano qui ... Purtroppo non c'è stato un ricambio generazionale ... Le sarte e le cucitrici sono difficili da reperire ... devono essere veramente brave, veramente esperte e veramente motivate ... ci deve essere anche l'interesse e la passione per questo lavoro ...” (intervista - caso n. 10).

Prezzi

L'impresa non vuole dichiarare i prezzi ai quali lavora.

Problemi

Costo del lavoro

L'impresa indica come problema l'elevato costo del lavoro. Pur lavorando sulla fascia alta del mercato, ritiene sia difficile riuscire ad essere competitivi.

Politiche di intervento

Formazione

L'impresa indica l'importanza di investire maggiormente nella formazione e nella valorizzazione del lavoro manuale qualificato, indispensabile per produrre agli standard qualitativi richiesti dal segmento del lusso.

“... Se vogliamo continuare a fare questo mestiere è fondamentale che qualcuno renda interessante il lavoro delle sarte, delle cucitrici, ecc. ... Queste figure sono state svalutate o poco valorizzate ... mentre queste professioni possono dare grandi soddisfazioni se inserite in imprese che lavorano nel segmento del lusso ... non è un lavoro ripetitivo ...“ (intervista - caso n. 10).

Costo del lavoro

L'impresa riterrebbe necessario un abbassamento del costo del lavoro per le imprese.

caso n. 10 - Capo finito - Lavorare con standard qualitativi elevati

Classe di addetti: 20-49

Classe di fatturato: 2-3 mln euro

Export: 95%

Comparto: Confezione su tessuto a maglia e Maglieria

Obiettivi: Ricerca di nuovi clienti e crescita

caso n. 6 - Capo finito - Lavorare per stilisti emergenti

Specializzazione originaria

L'impresa è stata costituita nel 2008 da una terza generazione di imprenditori. La prima e la seconda generazione lavorava, fin dagli anni Sessanta, nel settore tessile-abbigliamento, realizzando maglieria di propria progettazione, venduta con marchio proprio a grossisti.

I giovani che hanno intrapreso questa nuova esperienza hanno individuato spazi di mercato sulla fascia alta del mercato, costituendo un'impresa conto terzi in grado di assicurare il capo finito a marchi del lusso.

Strategia

Il posizionamento scelto dalla terza generazione di imprenditori è superiore a quello dell'impresa di famiglia, mentre la continuità con le precedenti esperienze imprenditoriali riguarda le competenze nel campo della maglieria.

L'impresa lavora per le prime e seconde linee di marchi storici del lusso e per marchi emergenti, sia italiani sia esteri, e, come in altri casi, la ricerca di questi clienti è avvenuta attraverso reti di relazioni personali.

“... E' un mondo fatto di passaparola ... attraverso conoscenze abbiamo cominciato a lavorare per qualcuno, che poi ha parlato bene di noi ... oppure stilisti che si sono spostati da un marchio all'altro e con noi si erano trovati bene ... oppure altri fornitori specializzati, ad esempio, in pelle, jeans, ecc. che hanno parlato di noi quando i clienti cercavano la maglieria ...“ (intervista - caso n. 6).

L'impresa ha anche sperimentato una propria linea di prodotti in maglia, realizzati con filati pregiati e collocati sempre nella fascia alta del mercato. L'impresa ha, tuttavia, abbandonato questo progetto, in relazione alle limitate risorse finanziarie disponibili per la promozione del nuovo marchio.

L'impresa realizza prodotti di maglieria 100% Made in Italy.

L'impresa offre al cliente un servizio completo. Studia e realizza i prototipi e i campioni, in collaborazione con il cliente, e assicura la produzione del capo finito, compreso l'acquisto delle materie prime, avvalendosi, per le diverse fasi di produzione (tessitura, confezione, ecc.) di imprese di subfornitura locali.

In relazione al posizionamento di mercato, l'impresa realizza piccole serie di produzione. Le serie possono variare dai 20-30 capi per modello fino a un massimo di 400 capi. Le serie di produzione più frequenti sono al di sotto dei 100 capi per modello.

Investimenti

L'impresa ha investito in tecnologie d'ufficio e software gestionale.

R&S

L'impresa riceve generalmente dagli uffici stile dei clienti un disegno, interpreta le esigenze e le idee del cliente e contribuisce alla ricerca dei filati più adatti. La collaborazione con il cliente nella fase di studio e preparazione dei prototipi è molto intensa e può essere complessa a causa della scarsa conoscenza da parte degli stilisti del prodotto maglieria.

“... Purtroppo nel mondo dello stilismo, tanti stilisti, abituati a lavorare nella confezione, non si rendono conto delle difficoltà della maglieria ... Non è sempre semplice il dialogo con loro ...“ (intervista - caso n. 6).

L'attività di studio e preparazione dei prototipi e campioni è molto impegnativa e la differenza fra i campioni proposti al mercato e quelli effettivamente prodotti può essere rilevante.

“... In un anno, noi realizziamo dai 300 ai 400 prototipi ... poi quelli che

vanno in produzione saranno un 30-40% ... L'anno scorso, per un nuovo marchio, abbiamo fatto 20 campioni ... erano capi splendidi, il marchio aveva fatto un notevole investimento in marketing, con un bravo fotografo, ma non ha venduto niente ... “ (intervista - caso n. 6).

Innovazioni

Le innovazioni tecnologiche introdotte nell'impresa riguardano il software gestionale e il barcode per le spedizioni ai clienti.

Il livello di digitalizzazione dell'impresa è considerato medio e adeguato a un'impresa di micro dimensione. L'impresa ha un proprio sito web.

Sostenibilità

L'impresa aderisce al codice etico di alcuni importanti marchi della moda.

I clienti dell'impresa richiedono la certificazione di origine dei prodotti per attestare che la produzione è 100% Made in Italy.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa ha rapporti stabili e continuativi con alcuni marchi del lusso italiani (ad esempio, Corneliani, ecc.) e francesi per i quali realizza una parte delle collezioni di maglieria.

Ha sperimentato collaborazioni anche con marchi internazionali emergenti che realizzano prodotti destinati a una fascia di consumatori giovani. Nell'ambito di queste collaborazioni, le esperienze non sono state sempre positive, in quanto, dopo periodi di lavoro continuativo, alcuni di questi marchi hanno deciso di spostare la produzione all'estero, in paesi a minor costo, sebbene i prodotti fossero posizionati su una fascia di prezzo elevata.

L'impresa, che ha una ventina di clienti e nessuno che pesi particolarmente sul proprio fatturato, è alla ricerca di nuovi clienti. La partecipazione a una manifestazione fieristica a Milano (Origin, abbinata a Milano Unica) ha consentito l'attivazione di nuovi rapporti con clienti di piccole dimensioni che necessitano di serie di produzione molto corte. I contatti con le grandi firme del lusso rimangono possibili solo attraverso conoscenze e relazioni personali.

I rapporti con i marchi del lusso sono normalmente regolati da accordi scritti di fornitura che contengono clausole sulla riservatezza, il rispetto delle normative, penali in caso di inadempienze del fornitore, ecc..

“... Gli accordi che ti propongono sono sempre penalizzanti per noi ... Io, spesso e volentieri, glieli ho modificati, ma alcuni non ci permettono di farlo ... Ogni volta che mi arrivano questi contratti cerco di mettere dei paletti anch'io ...“ (intervista - caso n. 6).

Questi accordi scritti esprimono il notevole squilibrio nei rapporti di forza fra grandi marchi e subfornitori e non rappresentano una garanzia di continuità di lavoro per questi ultimi.

“... Non sei mai certo che un marchio continui a farti lavorare ... In tanti portano la produzione all'estero ... “ (intervista - caso n. 6).

L'impresa esporta direttamente il 50% della produzione realizzata.

I tempi di pagamento sono mediamente a 60 gg, in alcuni casi a 120 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa non ha fasi produttive all'interno. Sia la realizzazione dei prototipi e campioni sia la produzione vera e propria sono affidate a subfornitori specializzati per fase (tessitura, confezione, lavaggio, stiro, ricamo, applicazioni, ecc.) o a lavoratori a domicilio, localizzati vicino all'impresa e in rari casi in altre regioni italiane.

Se richiesto dal cliente, l'impresa organizza anche le spedizioni ai clienti dei loro clienti, e cioè direttamente ai negozi.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

La vicinanza geografica dei subfornitori è motivata dalle serie di produzione molto corte. Il 90% dei subfornitori è localizzato vicino all'impresa e solo per particolari applicazioni in pelle l'impresa si rivolge a laboratori toscani o, in caso di saturazione della capacità produttiva dei subfornitori vicini, si avvale di alcuni tessitori veneti.

I subfornitori sono specializzati per singola fase produttiva (tessitura, confezione, lavaggio, ricamo-applicazioni, stiro-imbusto, ecc.) e fra quelli di tessitura della maglia vi sono laboratori con diversi livelli tecnologici. In relazione al tipo di prodotto da realizzare, l'impresa affida la tessitura dei capi in maglia più complessi a subfornitori con tecnologie avanzate e dei capi più semplici a tessitori con tecnologie meno avanzate.

L'impresa utilizza una trentina di subfornitori. Questi subfornitori lavorano per numerose altre imprese e per nessuno di questi l'impresa intervistata rappresenta il cliente principale.

L'impresa indica una particolare difficoltà nel reperimento di laboratori di confezione (cucitura dei capi in maglia) gestiti da italiani e in grado di garantire elevati standard qualitativi.

I filati utilizzati dall'impresa sono prevalentemente italiani.

Risorse umane

L'impresa ha 5 addetti, di cui 2 titolari/soci della stessa famiglia. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 3 dipendenti, 1 è organizzatrice della produzione esterna (incettatrice), 1 è addetta al controllo qualità e 1 è addetto al magazzino/spedizioni. A questi addetti interni, si aggiunge una lavorante a domicilio, di età avanzata, addetta al puntino, per l'assemblaggio dei prototipi e campioni.

Le competenze tecniche, legate alla conoscenza delle materie prime (filati), dei punti maglia, della modellistica della maglia, delle tecnologie e tecniche di tessitura della maglieria, delle tecnologie e tecniche di cucitura, sono le competenze distintive dell'impresa.

Essendo un'impresa che offre al cliente la realizzazione di un capo finito, coordinando laboratori esterni che realizzano le diverse fasi di produzione, e, se richiesto, organizza la spedizione ai clienti dei clienti, e cioè direttamente ai negozi, ha sviluppato competenze organizzative e gestionali.

Prezzi

I capi in maglia realizzati dall'impresa con filati pregiati sono venduti a griffe del lusso a prezzi che variano dai 120 euro di un capo semplice ai 200 euro di un capo complesso. Il moltiplicatore utilizzato dai clienti dell'impresa può essere molto variabile e l'impresa non è in grado di indicarlo con precisione.

Un esempio, di un capo in maglia semplice con filati pregiati, realizzato dall'impresa per una griffe estera, aveva un costo di produzione di 80 euro e il prezzo al consumatore finale era di 1.000 euro.

Problemi

Subfornitori

L'impresa indica come problema la mancanza di subfornitori qualificati nel campo della cucitura dei capi in maglia.

“... A livello di confezione dei capi di maglieria è un disastro ... I cinesi hanno distrutto il mercato ... Non si trovano più laboratori italiani ... si è persa completamente questa professionalità ... Adesso che i cinesi stanno tornando in Cina, lasciano un vuoto incolmabile ... nessuno vuole più fare questo lavoro ...“ (intervista - caso n. 6).

Risorse umane

Sempre per la cucitura dei capi in maglia, l'impresa sottolinea la difficoltà a reperire figure professionali qualificate. In particolare, la figura operaia dell'addetta all'assemblaggio dei capi in maglia con macchine da puntino.

“... Adesso i ragazzi vogliono fare tutti lo stilista o il modellista ... Nessuno vuole fare un lavoro manuale ... Questo rischia di essere un blocco insormontabile ... Se continua così, perderemo una parte della filiera ...“ (intervista - caso n. 6).

Il problema della mancanza di figure professionali chiave per il settore della maglieria condiziona pesantemente le prospettive future della filiera.

Politiche di intervento

Formazione

L'impresa sottolinea la necessità di iniziative che attraggano i giovani verso questo settore e siano in grado di valorizzare le professioni qualificate che stanno scomparendo.

Startup

L'impresa ha costituito una startup, regolarmente iscritta all'albo delle startup innovative, per realizzare un prodotto di abbigliamento destinato a persone con disabilità. La startup non ha potuto accedere ai finanziamenti previsti dal bando regionale per le startup, in quanto il bando richiedeva un investimento in macchinari di cui l'impresa non aveva necessità.

Non disponendo di risorse finanziarie sufficienti e non avendo potuto accedere ai finanziamenti di questo bando, il progetto della startup è stato sospeso.

caso n. 6 - Capo finito - Lavorare per stilisti emergenti

Classe di addetti: 1-5 Classe di fatturato: 0,5-0,9 mln euro

Export: 50% Comparto: Maglieria

Obiettivi: Ricerca di nuovi clienti e crescita

caso n. 4 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto dove altri non riescono

Specializzazione originaria

L'impresa nasce nel 2007 da un giovane programmatore di macchine per maglieria che, dopo aver lavorato come libero professionista per alcuni anni, sceglie di aprire una propria impresa di subfornitura specializzata nella tessitura di capi in maglia.

Il passaggio non è stato semplice. Pur possedendo le competenze tecniche chiave, legate alla capacità di programmazione delle macchine, lo scoglio principale è stato il reperimento delle risorse finanziarie per l'acquisto delle tecnologie di produzione. Il sistema bancario ha richiesto garanzie reali alla famiglia di origine.

Strategia

Fin dall'inizio, l'impresa si è posizionata sulla fascia alta del mercato, lavorando per importanti griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità sia italiani sia stranieri.

In alcuni casi, l'impresa lavora direttamente per questi marchi e in altri indirettamente, realizzando la tessitura per conto di subfornitori che offrono il capo finito e che tengono i rapporti con le griffe.

L'acquisizione di questi clienti è avvenuta grazie alle conoscenze professionali del giovane programmatore e alla buona reputazione di cui godeva.

“... Non sono mai andato a cercare clienti ... non è mai successo che sia andato a presentarmi ... è stato tutto tramite il passaparola ... Durante l'attività di programmatore ho conosciuto moltissima gente e sono rimasto in buoni rapporti con tutti ... Quando hanno saputo che avevo aperto una mia azienda sono venuti a cercarmi ... ” (intervista - caso n.4).

La scelta strategica dell'impresa è di produrre solo per le prime linee dei propri clienti, in ragione di queste motivazioni.

“... Capitava di campionare per le seconde e terze linee dei grandi marchi del lusso ... ma poi ho visto che andavano sempre all'estero a produrre ... e allora ho detto basta ... non posso sostenere l'azienda facendo solo dei campioni ... ” (intervista - caso n.4).

Il posizionamento scelto dall'impresa ha determinato la realizzazione di serie di produzione molto corte, anche se variabili da cliente a cliente.

“... In genere gli ordini sono di un centinaio di capi per modello ... Alcuni clienti possono fare ordini anche superiori ai 1.000 capi ... ma è raro ... Per i nostri clienti facciamo anche tre maglie, in tre taglie e tre colori diversi ... ” (intervista - caso n.4).

Investimenti

L'impresa ha progressivamente ampliato il parco macchine per la tessitura di maglieria, acquistando tecnologie (tedesche) molto avanzate, in relazione all'aumento delle richieste dei clienti.

Negli anni più recenti, gli investimenti sono stati molto consistenti e finanziati in parte con mutui bancari, in parte con finanziamenti concessi dal produttore della tecnologia e in parte dal prestito di un cliente dell'impresa, restituito, quest'ultimo, attraverso le lavorazioni svolte.

Le tecnologie acquistate sono molto flessibili e in grado di realizzare prodotti “fantasia” a elevato contenuto moda.

Attualmente, l'impresa ha 20 macchine e la sede in cui si trova non ha spazi fisici per introdurne altre.

R&S

L'impresa riceve dai clienti un disegno e i vari filati con i quali effettuare le prove. L'aspetto rilevante riguarda l'interpretazione dell'idea del cliente, attraverso confronti e scambi continui, a cui segue lo

studio di fattibilità del prodotto.

Nello studio e realizzazione dei prototipi, il contributo tecnico dell'impresa è determinante e deriva dalle solide competenze nel campo dei punti maglia, dei filati e della programmazione delle macchine.

“... Dateci l'idea, diteci che cosa volete fare e al come ci pensiamo noi ...
Noi siamo dei bravi programmatori ... Qualche cliente viene da noi dopo che
altri tre tessitori non sono riusciti a venirne a capo ...” (intervista - caso n.4).

L'attività di studio e realizzazione dei prototipi e campioni è molto impegnativa e deriva dalle molteplici uscite realizzate dalle imprese clienti.

“... Noi facciamo, di fatto, sei stagioni per ogni cliente ... pre-collezione,
collezione e sfilata, estivo e invernale, quindi facciamo una uscita ogni due
mesi ... a cui si aggiungono le capsule decise al volo ...” (intervista - caso
n.4).

L'impresa realizza in media, in un anno, 500 campioni per i propri clienti, di cui circa 200 vanno in produzione.

Per lo studio e la realizzazione dei prototipi e campioni, l'impresa riceve una remunerazione a parte, che rappresenta circa il 15% del fatturato totale.

Innovazioni

Le innovazioni principali introdotte nell'impresa riguardano il processo produttivo, attraverso l'acquisto di nuove tecnologie elettroniche per la tessitura della maglia.

Come in altri casi, l'innovazione di processo e di prodotto sono strettamente connesse, in quanto la tecnologia acquistata dall'impresa consentono lo studio e la realizzazione di prodotti più complessi e difficili da realizzare.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione elevato. La pianificazione e gestione degli ordini è completamente informatizzata, così come la programmazione delle macchine elettroniche. L'impresa non ha un proprio sito web.

Sostenibilità

Lavorando per importanti griffe italiane e straniere, l'impresa è oggetto di numerosi audit di valutazione e controllo, finalizzati alla verifica del rispetto dei contratti di lavoro, delle normative sulla sicurezza del lavoro, delle normative ambientali, ecc..

L'impresa ha acquisito una Certificazione etica riconosciuta a livello internazionale (ETI - Ethical Trading Initiative) necessaria per lavorare per una stilista inglese (Stella McCartney). Questa certificazione riguarda, in particolare, le condizioni di lavoro e il trattamento dei lavoratori.

L'impresa aderisce, inoltre, al Codice etico adottato da un importante gruppo francese del lusso (Kering) che ha acquisito numerosi marchi, fra i quali anche marchi italiani (Yves Saint Laurent, Balenciaga, Gucci, Bottega Veneta, Pomellato, Brioni, Dodo, ecc.). Questo codice abbraccia vari aspetti dell'attività di un'impresa: le relazioni con i colleghi e collaboratori, i clienti e consumatori, l'ambiente, la società civile, gli azionisti e i mercati finanziari, i partner commerciali e concorrenti (fra i quali i fornitori e subfornitori). A proposito di questi ultimi, il gruppo ha definito una Carta fornitori del gruppo che definisce regole riguardanti sia la tutela dei lavoratori sia quella dell'ambiente.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa ha un parco clienti differenziato, rappresentato da griffe del lusso (come, ad esempio, Stella McCartney, Armani, Vuitton, ecc.) e marchi industriali a elevata visibilità (come, ad esempio, Peserico, Stone Island, Twinset, ecc.).

Nella maggior parte dei casi, il rapporto con questi clienti è indiretto e, quindi, l'impresa lavora per subfornitori che assicurano il capo finito e che sono localizzati vicino all'impresa, mentre per una parte minoritaria ha rapporti diretti con marchi italiani localizzati anche in altre regioni.

La numerosità, circa una ventina, e la varietà di clienti consente all'impresa di avere una buona saturazione della capacità produttiva e una continua sovrapposizione di attività di studio e realizzazione dei prototipi, campionature e produzione per i diversi clienti.

“... Tutti i giorni noi facciamo un campione, una referenza, una produzione per i diversi clienti ... Magari il cliente X questa settimana sfila a Milano ... l'altro cliente sfila più avanti a Londra ... Ogni cliente ha uscite un po' diverse ... Nell'anno vi sono periodi di calo fisiologico, ma fermi-fermi non siamo mai stati ...” (intervista - caso n.4).

Le griffe del lusso per cui lavora l'impresa effettuano audit periodici per controllare il rispetto dei contratti di lavoro, delle normative sulla sicurezza del lavoro e dell'ambiente, ecc.. Audit che coinvolgono tutte le imprese della filiera che collaborano alla produzione e movimentazione dei prodotti. Le relazioni con i clienti hanno un carattere stabile e continuativo e sono basate su una stretta collaborazione e reciproca fiducia. Ciò caratterizza sia le relazioni con i subfornitori di capo finito, attraverso i quali l'impresa lavora in modo indiretto per le griffe del lusso, sia le relazioni dirette con i marchi industriali.

I tempi di pagamento dei clienti sono quasi tutti a 60 gg., salvo alcuni a 90 gg.. Un solo cliente paga a 30 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa riceve i filati dai propri clienti e realizza al proprio interno la fase di tessitura dei capi in maglia.

Nel caso i clienti chiedano la maglia finita, l'impresa ricorre a subfornitori specializzati nella confezione di capi in maglia, localizzati in aree geograficamente vicine, e consegna al cliente la maglia finita, altrimenti consegna le varie parti della maglia da assemblare.

In relazione all'elevato livello qualitativo del prodotto, alcune lavorazioni di finitura sono realizzate anche da singole lavoranti esterne non più giovani e con grande esperienza.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

La vicinanza geografica dei subfornitori e delle lavoranti utilizzate è indispensabile, in relazione alle serie di produzione molto corte e al livello di accuratezza richiesto.

I filati forniti dai clienti sono di qualità molto elevata e sono quasi tutti filati italiani.

Risorse umane

L'impresa ha 8 addetti, di cui 1 titolare. L'occupazione è prevalentemente maschile. Dei 7 dipendenti, 2 sono programmatori delle macchine per maglieria, 3 sono operatori alle macchine, 2 addette al controllo e rammendo dei teli. Il titolare gestisce le relazioni con i clienti, pianifica la produzione e programma anch'egli le macchine.

Le competenze tecniche chiave sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati), dei punti maglia e del linguaggio di programmazione delle macchine. Queste competenze sono state acquisite attraverso percorsi scolastici e aggiornamenti continui sulla programmazione delle macchine, oltre che sul lavoro attraverso l'affiancamento.

Le competenze legate al controllo, ripasso e rammendo dei teli derivano dall'esperienza sul lavoro.

Prezzi

Lavorando per le prime linee di griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità, e avendo tecnologie elettroniche avanzate, l'impresa applica una tariffa superiore alla media, 20 centesimi al minuto, 12 euro l'ora. Per la realizzazione di una maglia, la tessitura può variare, in relazione alla complessità del prodotto, da 10 a 30 euro per capo.

Per una maglia venduta al consumatore finale a 600 euro, i costi possono essere i seguenti: 70 euro il filato, 15 euro la tessitura, 15 euro la confezione e le fasi finali. Il moltiplicatore è 6, ma può essere anche superiore.

Problemi

Mancanza di reciprocità nelle regole internazionali

L'impresa sottolinea la mancanza di tutela del Made in Italy e di reciprocità nei controlli sulle merci in entrata, citando un episodio avvenuto con la Cina.

“... In Italia non si fanno controlli sufficienti sulle merci in entrata provenienti dalla Cina ... mentre in Cina (secondo il loro standard GB) 8 maglie che avevamo fatto noi per una famosa griffe internazionale non hanno potuto entrare ... non avevano superato il test di una sostanza ... Abbiamo dovuto campionarle di nuovo con un filato diverso ... in tutta fretta, perché là le aspettavano ...” (intervista - caso n. 4).

La severità dei controlli effettuati dalla Cina sulle merci in entrata non è paragonabile a quanto accade in Italia.

Acquisizione dei marchi italiani

L'impresa ritiene che le acquisizioni dei marchi italiani da parte di fondi o gruppi stranieri esprima una debolezza delle imprese italiane del lusso, dovuta all'incapacità di dare continuità all'impresa a causa di una eccessiva identificazione dell'impresa con lo stilista che l'ha creata.

Stagionalità della produzione e mancanza di programmazione

L'impresa racconta dei forti picchi di produzione che si concentrano in alcuni periodi dell'anno e che l'impresa affronta grazie all'elevata disponibilità delle risorse umane interne. Questa disponibilità è favorita dalle piccole dimensioni dell'impresa e dal clima collaborativo che caratterizza i rapporti con i dipendenti.

“... Nei momenti di picco produttivo abbiamo lavorato a turni ... qualcuno iniziava alle 5 del mattino e si andava avanti fino alle 2 di notte ... Quest'anno abbiamo fatto tre mesi così ... ma è stato troppo pesante ...” (intervista - caso n. 4).

Politiche di intervento

Bandi

L'impresa non ha partecipato a bandi sebbene abbia effettuato investimenti consistenti in nuove tecnologie di produzione.

“... La commercialista mi chiama ogni tanto per dirmi che c'è quel bando o quell'altro ... ma c'è troppa burocrazia ... succede che devi aspettare dei mesi per l'approvazione ... A noi quando serve una macchina, serve subito ... ” (intervista - caso n. 4).

Made in Italy

In relazione alla tutela del Made in Italy, l'impresa aggiunge questa considerazione.

“... Si dovrebbe controllare chi indica Made in Italy in etichetta ... si dovrebbe fare un audit che verifichi che sia prodotto davvero in Italia ... e dare una certificazione ...” (intervista - caso n. 4).

caso n. 4 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto dove altri non riescono

Classe di addetti: 5-9 Classe di fatturato: 0,5-0,9 mln euro

Export: 0% Comparto: Maglieria

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività

caso n. 7 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto e forse diversificare i prodotti

Specializzazione originaria

L'impresa è nata a metà degli anni Ottanta come tessitura conto terzi di maglieria ed è stata costituita dalla seconda generazione di una famiglia di artigiani. La prima generazione svolgeva la stessa attività. L'impresa ha lavorato per maglifici locali realizzando prodotti di fascia media, e a causa della progressiva flessione delle commesse, dovuta anche ai processi di delocalizzazione, agli inizi degli anni Duemila, si è riposizionata su prodotti di qualità medio-alta, lavorando per alcune firme della moda.

Strategia

Il riposizionamento verso produzioni a maggiore valore aggiunto è stato una strada obbligata.

“... Non siamo più competitivi sulle maglie molto semplici ... Le maglie che arrivano dall'estero sono fatte su finenze sottili e sono realizzate con telai ad elevata produttività ... Da noi i clienti vengono a chiedere dei prodotti complicati ... intarsi, maglie con le tasche e le asole già fatte ... prodotti medio-alti che fanno fatica a fare altrove ... ” (intervista - caso n. 7).

La strategia è stata perseguita iniziando a lavorare per subfornitori che offrono il capo finito a importanti griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità, prevalentemente italiani. L'impresa lavora, quindi, indirettamente per questi marchi.

Le produzioni realizzate dall'impresa non appartengono sempre alle prime linee dei clienti. L'impresa viene scelta per la capacità di realizzare prodotti con certe caratteristiche che possono essere inseriti anche nelle altre linee di prodotto.

Le serie di produzione lavorate sono piccole.

“... Noi produciamo anche ordini da 20 capi ... Un ordine medio è di 300-500 capi ... Poi possono arrivare anche ordini più grandi, ma è raro che succeda ... ” (intervista - caso n. 7).

L'impresa è orientata al mantenimento degli attuali clienti ed è gestita secondo un principio di massima prudenza, legato anche all'età anagrafica dei titolari/soci non più giovani. L'inserimento di una terza generazione nell'impresa, alla quale è lasciata massima libertà di ricerca, sembrerebbe aprire nuove strade verso la diversificazione dei settori di destinazione con nuovi prodotti realizzati con le stesse tecnologie di tessitura della maglia.

Investimenti

Fin dall'inizio dell'attività, l'impresa ha investito in tecnologie elettroniche (svizzere) non molto diffuse fra i tessitori locali, in grado di realizzare lavorazioni complesse. Le ragioni di questa scelta stavano nella possibilità di offrire un prodotto superiore alla media.

L'impresa ha progressivamente ampliato il parco macchine per la tessitura di maglieria, acquistando sia tecnologie elettroniche nuove sia tecnologie elettroniche usate non di ultima generazione. Alcuni investimenti sono stati di tipo sostitutivo e gli ultimi sono stati realizzati nel 2015. Attualmente, l'impresa ha 16 macchine.

R&S

L'impresa riceve dai clienti un disegno, a volte delle fotografie, sulla base dei quali interpreta e sviluppa l'idea del cliente. Il cliente fornisce anche i filati per realizzare le prove.

L'attività di studio e realizzazione del prototipo richiede la preparazione del programma macchina e varie prove, fino ad arrivare al campione approvato dal cliente.

Questa attività di ricerca e sviluppo viene remunerata a parte dai clienti per le ragioni indicate dall'impresa.

“... Da anni ci facciamo pagare il prototipo e il programma per le macchine da tessitura sulla base delle ore di lavoro impiegate ... Siamo stati molto determinati ... non abbiamo ceduto al ricatto come alcuni nostri colleghi (se lo fai gratis, poi ti do la produzione) ... Dai grandi marchi per cui lavoriamo riusciamo ad avere riconosciuto il giusto ... anche se non ci regala niente nessuno ... ” (intervista - caso n. 7).

L'impresa realizza in media un centinaio di prototipi l'anno e lo studio e la realizzazione di questi incide circa il 20% sul fatturato totale.

Non tutti i prototipi realizzati vengono successivamente prodotti dall'impresa.

“... Noi facciamo tutti i prototipi e campioni che ci chiedono i clienti ... alcuni di questi sono maglie anche semplici che i clienti fanno poi produrre all'estero ... però i campioni li facciamo noi ...” (intervista - caso n. 7).

Nello studio e realizzazione dei prototipi, il contributo tecnico dell'impresa è determinante e deriva dalle competenze nel campo dei punti maglia, dei filati, della programmazione delle macchine e della modellistica di maglieria.

Un'attività di ricerca e sperimentazione è, inoltre, realizzata dalla terza generazione da poco presente nell'impresa. Questa attività di ricerca viene sviluppata in collaborazione con fornitori e potenziali clienti di altri settori manifatturieri e non ha trovato nei bandi regionali, almeno per il momento, una possibilità di finanziamento in relazione alle soglie di accesso troppo elevate.

Innovazioni

Le innovazioni introdotte nell'impresa sono legate all'acquisto di nuove tecnologie elettroniche per la tessitura della maglia. Attraverso l'innovazione di processo, l'impresa ha potuto realizzare prodotti più complessi.

L'utilizzo delle stesse tecnologie per realizzare nuovi prodotti destinati a settori manifatturieri diversi potrebbe aprire nuove opportunità per l'impresa.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione medio e un proprio sito web.

Sostenibilità

L'impresa è oggetto di audit periodici di valutazione e controllo, finalizzati alla verifica del rispetto dei contratti di lavoro, delle normative sulla sicurezza del lavoro, delle normative ambientali, ecc., da parte di una griffe del lusso per la quale lavora indirettamente.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora per subfornitori che assicurano ai clienti la fornitura del capo finito. Opera, quindi, indirettamente per griffe del lusso (come, ad esempio, Moncler, Versace, Gucci, ecc.) e marchi industriali a elevata visibilità (come, ad esempio, Stone Island, ecc.).

Oltre a questi clienti, lavora direttamente per piccoli maglifici con marchi meno visibili.

La scelta di avere una certa varietà di clienti, quasi una trentina, consente all'impresa di diversificare il rischio, anche se un terzo del fatturato è realizzato con il cliente principale.

L'impresa ha sottoscritto accordi ed è oggetto di audit periodici da parte di una griffe del lusso per la quale lavora indirettamente. Questi audit sono molto rigorosi e finalizzati al controllo del rispetto dei contratti di lavoro, delle normative sulla sicurezza del lavoro, dell'ambiente, ecc..

“... Quando vengono a fare l'ispezione ... ciò succede circa ogni due anni ... stanno in azienda almeno una mezza giornata ... Noi dobbiamo preparare e aggiornare moltissimi documenti che richiedono almeno una settimana di lavoro ... Durante la visita, loro interrogano anche i dipendenti ... ” (intervista - caso n. 7).

Con una quindicina di clienti, l'impresa ha relazioni stabili e continuative. Fra queste vi sono sia relazioni con i subfornitori di capo finito, attraverso i quali l'impresa lavora in modo indiretto per griffe

del lusso, sia relazioni dirette con alcuni marchi industriali.
I tempi di pagamento dei clienti sono generalmente a 90 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa riceve i filati dai propri clienti e realizza al proprio interno la fase di tessitura dei capi in maglia. Le fasi svolte internamente sono sia lo studio e realizzazione dei prototipi e campioni, sia la produzione vera e propria e il controllo qualitativo delle parti della maglia.

L'impresa consegna ai propri i clienti le varie parti della maglia, da assemblare.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

Soltanto in occasione di alcuni picchi produttivi, l'impresa può fare ricorso ad altri tessitori geograficamente vicini per riuscire a rispettare i tempi di consegna.

I filati forniti dai clienti sono di qualità elevata e quasi tutti prodotti da imprese italiane.

Risorse umane

L'impresa ha 8 addetti, di cui 2 titolari/soci della stessa famiglia. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 6 dipendenti, 1 è programmatore delle macchine per maglieria, 3 sono operatori alle macchine, 2 addette al controllo e rammendo dei teli. Uno dei titolari programma anch'esso le macchine e l'altro segue il rapporto con i clienti e il controllo qualità.

Le competenze tecniche chiave sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati), dei punti maglia, del linguaggio di programmazione delle macchine, della modellistica di maglieria, ecc. e sono state acquisite attraverso una lunga esperienza di lavoro.

Le risorse umane occupate nell'impresa hanno un'età media elevata.

Prezzi

L'impresa applica una tariffa di 13 centesimi al minuto, circa 8 euro all'ora, per la tessitura di una maglia.

Gli esempi indicati dall'impresa sui tipi di prodotti realizzati sono i seguenti. Un capo venduto al consumatore finale a 350 euro, aveva un costo di tessitura di 15 euro, oppure un giubbotto con applicazioni venduto al consumatore finale a 550 euro aveva un costo di tessitura di 13 euro.

Problemi

Filiera produttiva

L'impresa sottolinea come anche i grandi marchi della moda abbiano una politica di riduzione dei costi delle lavorazioni che mette in difficoltà la rete di subfornitori.

“... Non capisco questo accanimento al risparmio sui costi di produzione ... quando si vedono dei prezzi finali stratosferici ... Ai subfornitori tirano troppo sul prezzo ... La torta la mangia quasi tutta uno solo e agli altri rimangono le briciole ... non discuto che nei vari passaggi ci siano dei ricarichi, ma quando il divario è così grande ... ” (intervista - caso n. 7).

Risorse umane

La difficoltà di reperimento di figure operaie qualificate è un problema strutturale che l'impresa affronta ogni anno nei momenti di picco produttivo.

“... Quando abbiamo il periodo di massimo lavoro ... da febbraio a luglio ... facciamo dei contratti a tempo determinato per assumere persone addette al controllo e rammendo dei teli ... ma non troviamo delle ragazze giovani ... così assumiamo signore con esperienza vicine alla pensione che hanno perso il lavoro ... (intervista - caso n. 7).

Politiche di intervento

Bandi

L'impresa sta svolgendo attività di ricerca e sviluppo finalizzate alla diversificazione dei prodotti e sottolinea come i bandi regionali abbiano soglie di accesso troppo elevate per imprese di micro dimensione.

Made in Italy

L'impresa indica il fenomeno dell'etichettatura Made in Italy anche per prodotti realizzati all'estero e che in Italia subiscono solo lo stiro e l'imbusto.

caso n. 7 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto e forse diversificare i prodotti

Classe di addetti: 5-9 Classe di fatturato: 0,5-0,9 mln euro

Export: 0% Comparto: Maglieria

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività

caso n. 16 - Ricami - Archivio storico e innovazione

Specializzazione originaria

L'impresa è stata costituita nel 1990 da una persona che lavorava come dipendente in un ricamificio locale. Nell'anno successivo, l'impresa ha iniziato una collaborazione stabile e duratura con un'importante griffe della moda italiana, grazie alla quale è cresciuta, operando in condizione di quasi mono-committenza. I ricami realizzati dall'impresa sono sempre stati caratterizzati da una elevata artigianalità, grazie all'utilizzo di tecnologie cosiddette mano-macchina. Nel 2007, l'impresa ha perduto la griffe per cui lavorava, in relazione al decesso dello stilista, ed è stata costretta a ridimensionarsi. Il successivo ingresso nell'impresa di una seconda generazione di imprenditori, appartenenti allo stesso nucleo familiare, ha consentito il rilancio dell'impresa, attraverso una capillare e intensa politica di marketing.

Strategia

La rinascita dell'impresa è avvenuta grazie a un'attività di marketing rivolta alle principali griffe internazionali del lusso, realizzata attraverso la partecipazione a fiere, visite dirette e un sapiente utilizzo dei social per promuovere l'impresa presso gli uffici stile delle griffe.

L'impresa poteva contare su un archivio storico ricchissimo di idee e realizzazioni, che mostrate ai potenziali clienti hanno creato interesse e conquistato, pian piano, una molteplicità di griffe.

L'esperienza di questa impresa è interessante per la capacità di valorizzare un saper fare manuale e creativo, attraverso l'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione.

“... In azienda c'è stata una forte battaglia generazionale ... Io, come prima cosa, ho creduto nel marketing ... ho creato un ufficio marketing e abbiamo utilizzato moltissimo i social ... Volevo mostrare quello che sappiamo fare ... Poi sono andato in giro a visitare queste griffe e sono riuscito a conquistarne prima una e poi tante altre ...” (intervista - caso n. 16).

Le ragioni per cui le più importanti griffe internazionali del lusso si rivolgono all'impresa vengono così descritte.

“... Quello che le maison del lusso cercano è l'innovazione ... Loro vengono in Italia perché sanno che l'imprenditore italiano, insieme alle sue maestranze, risolve sempre il loro problema ... trova sempre una soluzione ... è in grado di realizzare il loro progetto ...” (intervista - caso n. 16).

L'impresa progetta e realizza ricami su capi di abbigliamento singoli, realizzando anche il singolo capo finito. Sono capi che vengono indossati sui *red carpet* in occasione di manifestazioni cinematografiche o da cantanti internazionali in tournée. L'impresa progetta e realizza ricami su capi di abbigliamento o patch da applicare ad accessori, prodotti in serie e appartenenti alle prime linee delle griffe del lusso, prodotti 100% Made in Italy. Le serie di produzione possono oscillare fra i 300-400 capi per tipo di ricamo.

La specializzazione dell'impresa nel ricamo mano-macchina la rende unica nel panorama dei ricamifici. L'impresa non risente di concorrenza su questo tipo di ricamo che richiede l'impiego di ricamatrici esperte, dotate di grande abilità e precisione.

L'impresa descrive così la sua specializzazione.

“... Costruire un capo di abbigliamento partendo dal ricamo ... è cosa molto diversa dal completare un capo con il ricamo ...” (intervista - caso n. 16).

L'impresa realizza ricami su basi molto differenziate (tessuti, maglia, tulle, pelli, ecc.).

Investimenti

L'impresa ha continuato ad investire in tecnologie per il ricamo di tipo tradizionale, dette manomacchina. Tecnologie degli anni '60 e '70, ormai da tempo fuori produzione, che consentono di utilizzare una elevata varietà di materiali e realizzare ricami con effetti estetici particolari ad altissima artigianalità. Ricami che non sono realizzabili con tecnologie elettroniche.

Il parco macchine tradizionale è molto vario ed è composto da oltre una trentina di macchine. Queste tecnologie richiedono una manutenzione molto frequente ed accurata che viene assicurata da tecnici esterni all'impresa.

In relazione alle richieste di una griffe del lusso, l'impresa ha acquistato anche alcune macchine elettroniche, con le quali realizzare ricami meno complessi e in serie più lunghe.

R&S

L'impresa riceve dal direttore creativo delle griffe del lusso un'idea di partenza, il cosiddetto *mood*, e ricerca nel proprio archivio le idee e i ricami che si ispirano al tema richiesto, sottoponendoli con fotografie alla griffe. Da lì parte il percorso creativo di ideazione e progettazione del nuovo ricamo che viene provato dall'impresa, con diverse varianti, normalmente 6-7 prove, fino ad arrivare alla soluzione approvata dalla griffe. Il rapporto con la griffe può iniziare anche da un disegno da questa fornito, ma è dall'archivio aziendale che vengono individuati gli spunti sui quali lavorare.

Le relazioni con gli uffici stile di queste maison sono basate sulla fiducia nei confronti dell'impresa intervistata, considerata una fonte di idee, oltre che di competenze tecniche.

“... Noi facciamo moda ... e la moda è arte ... I nuovi brands e i nuovi stilisti prendono spunto dalle cose già realizzate nei decenni precedenti, negli anni '50-'60-'70-'80 ... Loro non conoscono i materiali e non sanno come si realizzano i ricami ... Loro vedono quello che facciamo e si fidano ... ”
(intervista - caso n. 16).

L'impresa ha un archivio di circa 5mila campioni di ricami realizzati nel corso della sua storia.

I prototipi realizzati dall'impresa vengono remunerati dalle griffe del lusso, anche se l'impresa tende a non considerare nel prezzo tutte le prove effettuate.

Il servizio offerto alle griffe del lusso è molto rapido, entro 2-4 gg dal ricevimento dalla richiesta, l'impresa è in grado di mostrare le prove realizzate per il cliente.

Innovazioni

L'innovazione principale e continua riguarda il prodotto, sia per la sperimentazione e l'utilizzo di materiali sempre diversi, sia per l'applicazione di tecniche differenziate al fine di ottenere risultati inediti e innovativi.

Fra le innovazioni indicate vi è anche un'innovazione tecnologica che riguarda l'impianto per teleconferenze utilizzato per lavorare a distanza con le varie griffe internazionali del lusso. In questo modo, le idee di ricamo e le prime prove vengono mostrate alle griffe e discusse con gli uffici stile.

Il livello di digitalizzazione dell'impresa è elevato, con una particolare cura alla comunicazione e interazione con il cliente. Per l'impresa, l'utilizzo dei social nei rapporti B2B è molto importante, oltre ad avere un proprio sito web.

Sostenibilità

L'impresa è particolarmente attenta al tema della sicurezza sul lavoro e del rispetto delle normative in riferimento ai materiali utilizzati.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora per una trentina di griffe del lusso fra le più importanti a livello internazionale (ad esempio, Burberry, Alexander McQueen, Marc Jacobs, Ralph Lauren, Gucci, ecc..).

La scelta strategica di lavorarvi direttamente, senza l'intermediazione di un subfornitore di capo finito, appare decisiva nello spiegare il rapido sviluppo avvenuto con l'ingresso nell'impresa della seconda generazione di imprenditori. La diretta collaborazione con gli uffici stile di queste maison è la chiave di successo dell'impresa.

Con alcune griffe del lusso, l'impresa ha sottoscritto accordi di fornitura di carattere generale, contenenti

clausole sulla riservatezza.

Tuttavia, le relazioni con gli uffici stile di queste griffe sono basate su una stretta collaborazione e reciproca fiducia, per cui in numerosi casi l'impresa non è sottoposta ad *audit* periodici.

Il clima collaborativo, che l'impresa ha stabilito con i clienti, prevede che anche i prezzi del ricamo vengano fatti insieme alla griffe, attraverso l'osservazione diretta da parte di una persona degli uffici stile del cliente della realizzazione del ricamo presso la sede dell'impresa.

I tempi di pagamento sono normalmente a 60 gg.

L'impresa esporta direttamente il 30% del fatturato, ed è una percentuale in crescita.

Livello di integrazione verticale

L'impresa realizza tutti i tipi di ricamo al proprio interno. Partendo dall'idea discussa con la griffe del lusso e dalla scelta dei materiali da utilizzare, l'impresa predispose un disegno su lucidi e inizia ad effettuare le prove di ricamo, tenendo conto dei tempi di lavorazione e della quantità di materiale utilizzato. Le prove di ricamo sono poi sottoposte a test di calore, vapore, ecc., per verificarne la tenuta e la non deformazione del tessuto di base. Dopo queste verifiche, i prototipi vengono proposti alla griffe del lusso, con alcuni consigli relativi a cosa cambiare, nel disegno, forma, modello, materiale, per rendere la lavorazione più efficiente, veloce e precisa. Dopo l'approvazione definitiva del prototipo, inizia la produzione vera e propria.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

L'impresa non ricorre ad altri subfornitori.

Acquista soltanto i materiali necessari alla realizzazione del ricamo (filati metallici, ciniglia, seta, cotone, lana, mohair, tripolini, tripoloni, paillette, fettucce, cordine marine, fettucce in pelle, catene, pietre, cordoni, ecc.).

Risorse umane

L'impresa ha 48 addetti, di cui 1 titolare. L'occupazione è quasi completamente femminile. Fra i 47 dipendenti, vi sono modelliste, sarte, disegnatrici, tagliatrici, addette al controllo qualità, addette alla preparazione dei capi da ricamare, addette alle macchine da ricamo mano-macchina, addetti alle macchine da ricamo elettroniche e addetti agli uffici. Fra le persone che operano negli uffici, vi sono un responsabile di campionario, un responsabile di produzione, un responsabile acquisto materiali, un responsabile marketing, un responsabile amministrazione. Il titolare segue i rapporti con i clienti.

L'artigianalità, l'originalità e la creatività dei ricami realizzati sono un elemento distintivo dell'impresa e le competenze delle ricamatrici sono considerate uniche.

“... Le mie donne sono la Lamborghini del ricamo ... nessuno lavora così a mano-macchina ...“ (intervista - caso n. 5).

Le ricamatrici mano-macchina guidano le macchine con la mano destra sotto il tavolo, con la sinistra muovono il tessuto sopra il tavolo e con il piede calibrano la velocità di esecuzione.

Alle competenze tecniche, legate alla conoscenza dei materiali (filati, tessuti, fili da ricamo, ecc.), del disegno, dei punti, delle tecniche e delle tecnologie del ricamo, della modellistica dell'abbigliamento, delle tecniche e tecnologie di cucitura dei capi, si associano la creatività nella fase di studio dei prototipi e le abilità manuali delle ricamatrici mano-macchina.

L'impresa favorisce un clima aziendale collaborativo e riconosce premi di produzione al personale dipendente.

Per affrontare il problema del ricambio generazionale, l'impresa ha creato una scuola di formazione interna rivolta a giovani ragazze interessate alle professioni di sarta e ricamatrice.

“... Abbiamo sarte e ricamatrici che hanno 50-55-60 anni ... e stiamo formando delle giovani che nei prossimi 2-3-4-5 anni potranno sostituirle ...” (intervista - caso n. 16).

Nell'attività dell'impresa vi sono 3-4 settimane in un anno di bassa produzione che richiedono il ricorso alla cassa integrazione per una parte del personale.

Prezzi

L'impresa dichiara che una griffe del lusso, normalmente, moltiplica per 5 il prezzo del ricamo. Un ricamo realizzato dall'impresa intervistata al prezzo di 250 euro, la griffe lo farà pagare 1.250 euro al negozio che venderà quel capo con quel ricamo.

Problemi

Risorse umane

L'impresa indica il problema del ricambio generazionale per il tessile-abbigliamento regionale e l'esigenza di attrarre giovani verso il settore.

Sottolinea anche la difficoltà delle seconde generazioni ad affermarsi nell'impresa di famiglia e ad avere il coraggio e la forza di cambiare.

Made in Italy

L'impresa sottolinea la mancanza di conoscenza da parte delle istituzioni di ciò che le imprese di questo settore sono in grado di fare.

Politiche di intervento

Formazione

Con l'istituzione di una scuola di formazione interna, l'impresa ha individuato la possibilità di formare le figure operaie qualificate di cui ha maggiore necessità: *sarte e ricamatrici mano-macchina*.

Made in Italy

L'impresa sottolinea le potenzialità presenti nel tessile-abbigliamento regionale e la necessità di promuovere le competenze presenti nella fascia del lusso a livello internazionale.

“... Abbiamo bisogno di una politica che ci sostenga nel farci conoscere all'estero ... In questo territorio siamo in cinque-sei fornitori di eccellenza del fashion ... Le maison del lusso possono trovare qua tutto quello che a loro serve ... “ (intervista - caso n. 16).

caso n. 16 - Ricami - Archivio storico e innovazione

Classe di addetti: 20-49 Classe di fatturato: 3-5 mln euro

Export: 30% Comparto: Confezione su tessuto, Maglieria, Accessori

Obiettivi: Ricerca di nuovi clienti e crescita

b. *Imprese di subfornitura che lavorano per il segmento premium*

Le imprese di subfornitura che lavorano per marchi industriali a elevata visibilità collocati nel segmento *premium* del mercato, o per le seconde e terze linee di griffe e marchi industriali, si confrontano direttamente con la concorrenza dei paesi esteri a basso costo, in quanto queste linee sono normalmente prodotte all'estero.

Il segmento *premium* comprende linee di prodotto con prezzi inferiori e serie di produzione più lunghe rispetto ai segmenti più elevati del mercato; linee di prodotto collocate su fasce di prezzo per il consumatore finale, comunque, medio-alte.

I casi analizzati costituiscono esempi interessanti dei ruoli che i subfornitori locali possono assumere all'interno delle filiere collegate a imprese finali di dimensioni medio-grandi localizzate in Emilia-Romagna.

Fra i casi vi sono un'impresa di *tessitura di maglieria* frutto di un processo di parziale "reshoring"; un'impresa specializzata nella *confezione* (cucitura di capi) di prototipi e campioni e un'impresa di *stiro-controllo-imbusto* di prodotti realizzati in paesi esteri a basso costo.

Il primo caso, la *tessitura di maglieria* (caso n. 12), è rappresentato da una nuova impresa, costituita, da pochi anni, da un imprenditore italiano che alla fine degli anni Novanta aveva aperto un'impresa verticalmente integrata per la produzione di maglieria in un paese dell'Est Europeo. Mantenendo l'unità produttiva estera, malgrado gli incrementi di costo avvenuti in quei paesi, l'imprenditore ha scelto di aprire una tessitura geograficamente vicina al cliente principale, per rispondere alle esigenze del cliente di risposta rapida nella fase di studio e realizzazione dei prototipi e campioni e di produzione di serie corte.

Il subfornitore specializzato nella *confezione* (caso n. 21) di prototipi e campioni è un altro esempio della funzione svolta nella fase di preparazione delle collezioni stagionali dei clienti, da realizzare con rapidità e grande competenza. Anche in questo caso, l'impresa realizza, oltre ai prototipi e campioni, alcune produzioni di serie corte destinate ai mercati esteri sensibili all'etichettatura Made in Italy.

In entrambi i casi, la produzione dei soli prototipi e campioni non è sufficiente per mantenere in vita l'impresa di subfornitura, per cui oltre a questa attività, considerata strategica dai clienti, i clienti affidano ai subfornitori produzioni di piccole serie.

Il terzo caso analizzato, l'impresa di *stiro-controllo-imbusto* (caso n. 13), lavora prodotti che il cliente fa produrre in paesi esteri a basso costo. Questi prodotti rientrano in Italia per essere sottoposti solo alle fasi finali di tintura e stiro-controllo-imbusto. Il ruolo del subfornitore è importante per l'accurato controllo qualità realizzato sui capi, assicurando gli standard richiesti dal cliente.

Fra gli aspetti comuni ai tre casi analizzati vi è l'elevata dipendenza dal cliente principale¹⁰. Questi subfornitori tendono a lavorare in misura prevalente per un marchio industriale a elevata visibilità che esercita sul subfornitore un significativo potere contrattuale.

Soltanto nel caso n. 21, tuttavia, la relazione con il cliente può essere definita "captive". L'autonomia decisionale di questo subfornitore è particolarmente limitata, sebbene compensata da condizioni di lavoro favorevoli, quali contratti scritti sulla produzione da realizzare, sicurezza di saturare la capacità produttiva e tempi di pagamento molto brevi. Questo subfornitore è l'unico, fra quelli analizzati, a ricevere dal cliente contratti scritti stagionali che indicano le quantità da produrre.

Negli altri due casi (n. 12 e 13), rappresentati da subfornitori comunque multi-cliente, queste condizioni favorevoli non sono presenti. Dal cliente principale non hanno garanzie sulle quantità da produrre, né condizioni favorevoli nei pagamenti.

Un altro elemento che accomuna questi subfornitori, e li rende simili a quelli analizzati nel paragrafo precedente, riguarda la sottoscrizione di accordi di fornitura, particolarmente vincolanti per i subfornitori. Questi accordi contengono clausole sulla riservatezza, il rispetto dei contratti di lavoro, la normativa sul lavoro, l'impatto ambientale e la sicurezza.

I marchi industriali a elevata visibilità per i quali lavorano non sempre, però, effettuano audit periodici presso questi subfornitori attraverso ispettori. La vicinanza geografica dei clienti e la stretta collaborazione che caratterizza le relazioni con loro, implica che i tecnici di produzione dei clienti visitino spesso i subfornitori durante la realizzazione delle produzioni per controllare l'attività e discutere i problemi.

Gli aspetti critici che emergono dall'analisi di questi casi riguardano, innanzitutto, l'eccessiva compressione dei margini. I subfornitori lavorano a prezzi troppo bassi che non consentono di avere margini sufficienti per effettuare investimenti. I prezzi sono imposti dai clienti e non sembrano esservi spazi per la contrattazione.

La *tessitura di maglieria* (caso n. 12), che ha uno stabilimento produttivo nell'Est Europeo, sostiene che la crescita dei costi avvenuta in quei paesi e il contemporaneo calo dei prezzi riconosciuti alla subfornitura italiana hanno ridotto notevolmente il differenziale di costo fra le due aree. Lo schiacciamento verso il basso dei prezzi riconosciuti alla subfornitura italiana rischia di compromettere la sopravvivenza delle imprese di subfornitura.

L'impresa di *stiro-controllo-imbusto* (caso n. 13) si confronta, inoltre, con la concorrenza locale dei laboratori cinesi che realizzano le stesse lavorazioni e che, pur non offrendo un servizio qualificato come quello dell'impresa analizzata, hanno contribuito all'abbassamento generalizzato dei prezzi delle lavorazioni. L'impresa sottolinea la necessità di azioni di contrasto nei confronti di queste imprese che operano in violazione dei contratti e delle normative sul lavoro e delle normative fiscali.

¹⁰ Fra i clienti vi sono, ad esempio, alcuni marchi del gruppo Max Mara, Pinko, Stone Island, ecc.

Una più equa distribuzione dei margini all'interno della filiera produttiva consentirebbe alle imprese di subfornitura di investire nel miglioramento tecnologico e di riconoscere aumenti salariali ai propri dipendenti.

A livello di risorse umane, anche i subfornitori di questo tipo indicano difficoltà nel reperire sul mercato del lavoro regionale figure tecniche, come i programmatori per le macchine da maglieria, e figure operaie qualificate, come l'operatore alle macchine da maglieria, le addette al puntino, le rammendatrici, le cucitrici. L'imprenditore della *tessitura di maglieria* (caso n. 12) sottolinea l'esigenza di una politica "culturale" finalizzata alla rivalutazione del lavoro operaio.

L'impresa di *stiro-controllo-imbusto* (caso n. 13), che da lungo tempo si confronta con la difficoltà nel reperire personale operaio, ha lavoratrici dipendenti straniere di diverse nazionalità che ha formato internamente per affiancamento.

Un altro aspetto critico riguarda la stagionalità del settore moda e la concentrazione della produzione in pochi mesi all'anno. Questo rappresenta un problema strutturale del settore che lo rende simile, come sostengono alcuni imprenditori, ai settori dell'agricoltura e del turismo.

Le modalità di risposta a questa esigenza di flessibilità produttiva sono molteplici: la flessibilità di orario prevista nei contratti di lavoro, che spesso non è sufficiente; il ricorso alla cassa integrazione per i lavoratori dipendenti nei momenti di calo produttivo; il ricorso a contratti a termine per assumere lavoratori dipendenti nei momenti di picco produttivo; accordi informali con i lavoratori dipendenti sulla distribuzione del monte ore annuale; auto-sfruttamento del lavoro dei titolari/soci/familiari.

I subfornitori con un certo numero di lavoratori dipendenti chiedono una legislazione del lavoro più favorevole alle esigenze strutturali di flessibilità della filiera dell'abbigliamento. I subfornitori nei quali prevale, invece, la componente familiare dell'occupazione, la flessibilità è assicurata dai titolari/soci/familiari che lavorano maggiormente nei momenti di picco produttivo, senza remunerare le ore aggiuntive.

Il tema del Made in Italy appartiene alla sensibilità degli imprenditori intervistati che ritengono competitiva la filiera produttiva italiana per numerose produzioni anche di fascia media e medio-alta e non solo della fascia del lusso.

Indicano, tuttavia, il mancato riconoscimento del valore del Made in Italy da parte dei consumatori dei principali paesi europei e anche dei consumatori italiani, ad eccezione della fascia del lusso. I consumatori che danno valore al Made in Italy, anche per le fasce di mercato medie e medio-alte, sono, invece, quelli asiatici, giapponesi e americani.

Una critica molto forte riguarda la mancanza di controlli sulle merci in entrata in Italia provenienti dai paesi esteri a basso costo; ciò permette l'ingresso di merci che non rispettano le normative sulla sicurezza dei prodotti.

Il paradosso evidenziato è che la Cina ha attivato un sistema di controllo rigidissimo sulle merci in entrata in quel paese che riguarda anche i prodotti italiani (si veda caso n. 12) e ciò esprime la mancanza di reciprocità nelle regole internazionali.

I casi aziendali analizzati di imprese di subfornitura, di cui è possibile leggere la descrizione, sono i seguenti:

caso n. 12 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto e parziale *reshoring*

caso n. 21 - Taglio-Confezione-Stiro-Controllo-Imbusto - Relazione col cliente *captive*

caso n. 13 - Stiro-Controllo-Imbusto - Lavorare prodotti realizzati all'estero

caso n. 12 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto e parziale reshoring

Specializzazione originaria

L'impresa nasce nel 2014 su iniziativa di un imprenditore che, nei primi anni Duemila, aveva costituito una impresa conto terzi integrata in un paese dell'Est Europeo, in grado di realizzare capi finiti di maglieria per importanti marchi industriali italiani. La scelta di investire in una nuova impresa conto terzi italiana, per la tessitura di capi in maglia, deriva dall'evoluzione delle esigenze dei clienti verso una risposta rapida nella fase di studio e realizzazione dei prototipi e di produzione di serie corte.

Strategia

Le ragioni di questa scelta sono così descritte dall'imprenditore.

“... All'inizio degli anni Duemila, se non avevi una produzione all'estero i grandi clienti non ti davano neanche gli appuntamenti ... perché partivano dal presupposto che eri troppo caro ... Poi, 4-5 anni fa, i clienti volevano i prototipi e i campioni subito e i paesi dell'Est Europeo sono ad un giorno di camion ... Così abbiamo aperto questa impresa per fare solo campionature, ma poi con le campionature non rimani in piedi e così abbiamo fatto anche la produzione ...” (intervista - caso n. 12).

L'impresa è posizionata su prodotti prevalentemente di fascia media e medio-alta che non rientrano nelle prime linee dei clienti.

L'impresa lavora direttamente per questi marchi, realizzando, all'inizio della propria attività, solo prototipi e campioni di maglieria, e inserendo successivamente la produzione vera e propria, attraverso il potenziamento del parco macchine per la tessitura dei capi in maglia.

La strategia dell'impresa è di arrivare all'offerta del capo finito e quindi a un servizio completo, affidando la realizzazione delle fasi successive (confezione, tintoria, stiro, ecc.) ad altre imprese di subfornitura locali, facendosi carico dell'acquisto delle materie prime.

Lo sviluppo dell'impresa italiana deriva anche dai cambiamenti avvenuti nei paesi dell'Est Europeo.

“... Nei paesi dell'Est Europeo i costi sono molto aumentati, sia del personale sia quelli generali ... soprattutto la logistica ... e spesso ti trovi ad avere una differenza di costi produttivi minima con l'Italia ... Adesso i margini si sono assottigliati anche là, perché i prezzi sono rimasti praticamente fermi e i costi sono aumentati ...” (intervista - caso n. 12).

In questo contesto, l'impresa ha mantenuto l'unità produttiva nell'Est Europeo e in relazione alla complessità del prodotto, la dimensione degli ordini e i tempi di produzione, decide se produrlo in Italia o all'estero. Questa scelta dipende sempre meno dai costi di produzione, ormai abbastanza simili, ma da tutti gli altri fattori sopra elencati.

Le serie di produzione lavorate in Italia sono mediamente di 350-400 capi per articolo, fino ad arrivare, in alcuni casi, ai 3-4 mila capi, con tempi complessivi di realizzazione di 60 gg. dallo studio del prototipo alla consegna del capo finito. Le serie di produzione realizzate all'estero sono maggiori e riguardano prodotti continuativi.

Pur lavorando per marchi industriali italiani a elevata visibilità, il posizionamento dell'impresa sulla produzione delle seconde e terze linee determina una forte attenzione dei clienti al contenimento dei costi di produzione, che l'impresa esprime in questo modo.

“... I clienti vogliono da noi un livello di servizio italiano ... ai prezzi dei paesi esteri a basso costo ...” (intervista - caso n. 12).

Investimenti

L'impresa ha un parco macchine per la tessitura di maglieria (tecnologia tedesca) non di ultima generazione. Ha acquistato macchine elettroniche usate, in grado di lavorare a costi di produzione inferiori a quelle tecnologicamente più avanzate, considerandole più adeguate al tipo di produzione realizzata.

Gli investimenti sono stati continui, sia sostitutivi sia aggiuntivi, fino ad arrivare a 40 macchine complessive.

Le tecnologie acquistate hanno come caratteristica l'elevata flessibilità; sono in grado di produrre una elevata varietà di tipi di prodotto in maglia.

R&S

L'impresa può ricevere dai clienti un disegno o soltanto alcune indicazioni. Normalmente contribuisce in modo attivo alla fase di studio del prototipo, proponendo spunti e soluzioni ai propri clienti.

Anche in questo caso, emergono alcune difficoltà nell'interazione con gli uffici stile dei clienti che l'impresa spiega in questo modo.

“... La maglieria è considerata dai nostri principali clienti un'enorme rottura di scatole ... Questi grandi marchi non hanno più voglia di investire direttamente in R&S sulla maglieria ... perché hanno margini commerciali più elevati su altri prodotti, come le t-shirt, le felpe, le camicie, ecc. ... La maglieria la fanno perché devono farla ... Inoltre, è difficile trovare personale specializzato nella maglieria sia a livello di stilismo sia a livello tecnico ... ”
(intervista - caso n. 12).

Nello studio e realizzazione dei prototipi, il contributo tecnico dell'impresa è, quindi, fondamentale, e legato alle competenze nel campo dei punti maglia, della programmazione delle macchine, dei filati, della modellistica della maglia, ecc..

L'impresa realizza mediamente 250 prototipi in un anno e soltanto il 50% va in produzione. 250 prototipi corrispondono ad altrettanti programmi macchina e l'attività di studio per arrivare al campione finale richiede tempo e scambi continui con gli uffici stile dei clienti.

Questa attività di collaborazione non sempre viene remunerata dai clienti. In alcuni casi, l'impresa sostiene questi costi come un investimento, con l'auspicio che poi arrivi la produzione. Il fatturato sviluppato con l'attività di studio e realizzazione dei prototipi e campioni raggiunge, comunque, una quota elevata, pari al 30% del totale.

Innovazioni

Le innovazioni principali introdotte nell'impresa riguardano il processo produttivo, attraverso l'acquisto di tecnologie elettroniche per la tessitura della maglia, che, sebbene non siano di ultima generazione, consentono all'impresa di contribuire all'innovazione del prodotto.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione medio-alto. La pianificazione e gestione degli ordini è informatizzata ed è centralizzato il sistema di programmazione delle macchine elettroniche. L'impresa non ha un proprio sito web.

Sostenibilità

Lavorando per importanti marchi industriali italiani, l'impresa è oggetto di audit di valutazione e controllo, finalizzati alla verifica del rispetto dei contratti di lavoro, delle normative sulla sicurezza del lavoro, delle normative ambientali, ecc..

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa ha una quindicina di clienti (ad esempio, il gruppo Max Mara, Pinko, Armani, ecc.), fra i quali un cliente importante, rappresentato da un marchio industriale italiano a elevata visibilità, con il quale l'impresa collabora da lungo tempo.

La molteplicità di clienti (una quindicina) consente all'impresa di contenere i periodi stagionali di poco lavoro, grazie ad alcune differenze nei tempi di pianificazione della produzione e a uscite frequenti di flash e aggiornamenti delle collezioni stagionali.

Le relazioni con i grandi marchi sono regolate da accordi scritti che contengono clausole generali relative al rispetto della normativa sul lavoro, alla sicurezza, alle consegne, ecc., mentre non prevedono

alcun impegno in termini di quantità da produrre.

Alcuni clienti fanno audit periodici nella unità produttiva estera dell'impresa, mentre nella sede italiana le visite di controllo sulla qualità del prodotto e l'avanzamento della produzione sono frequenti, a volte settimanali.

L'impresa esprime una critica incisiva sulla distanza fra accordi scritti e realtà nella quale opera la rete di subfornitori.

“... Gli accordi scritti sono una classica foglia di fico dietro la quale ci si prova a nascondere tutti ... Per almeno la metà del Made in Italy, le tariffe con cui vengono pagati i fornitori sono incompatibili con la normativa vigente in Italia ...” (intervista - caso n. 12).

I tempi di pagamento sono mediamente a 60 gg, in alcuni casi a 90 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa realizza al proprio interno la fase di studio e realizzazione dei prototipi e campioni e la produzione vera e propria attraverso la tessitura dei capi in maglia.

Al fine di offrire ai clienti il capo finito, si sta organizzando per avere una serie di subfornitori specializzati nelle fasi di produzione successive (confezione di capi in maglia, tintoria, ricami, stiro, ecc.). Subfornitori localizzati in aree geograficamente vicine.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

Per le piccole serie di produzione e i tempi di produzione molto stretti, la vicinanza geografica dei subfornitori è indispensabile.

L'impresa indica la difficoltà ad individuare laboratori di confezione di capi in maglia affidabili, in quanto prevalgono quelli gestiti da cinesi che operano con scarsa trasparenza.

I filati utilizzati dall'impresa hanno una provenienza sia italiana sia estera. L'attenzione al prezzo da parte di alcuni clienti rende necessario l'utilizzo di filati non troppo costosi.

Risorse umane

L'impresa ha 12 addetti, di cui 1 titolare. L'occupazione è prevalentemente maschile. Fra gli 11 dipendenti, vi sono 2 programmatori di macchine da tessitura di maglieria, 1 responsabile del campionario/prodotto, 1 responsabile della produzione, 3 operatori sulle macchine da tessitura, 3 addette al controllo qualità, 1 impiegata. Il titolare si occupa del rapporto con i clienti e della programmazione della produzione.

Le competenze tecniche dell'impresa sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati), dei punti maglia, del linguaggio di programmazione delle macchine, della modellistica di maglieria e delle altre fasi del ciclo produttivo.

Prezzi

In Italia, l'impresa lavora a una tariffa di 10-11 centesimi a minuto, 6-6,6 euro all'ora, per la tessitura di maglieria.

Gli esempi di capi realizzati si riferiscono a fasce di mercato molto diverse fra loro e a capi finiti, comprensivi del costo delle materie prime.

Un capo in maglia di fascia media, realizzato dall'impresa per un marchio industriale a elevata visibilità, che al consumatore finale è venduto a 80 euro, ha un prezzo che può variare da 18-20-23 euro, di cui il 20% è il costo del filato. Il moltiplicatore oscilla in questo caso da 3,4 a 4,4.

Una giacca in maglia di fascia alta, realizzata dall'impresa per una griffe del lusso, che al consumatore finale è venduta a 530 euro, ha un prezzo di produzione di 50 euro, di cui il 30% è il costo del filato. Il moltiplicatore è in questo caso 10.

Problemi

Margini troppo bassi

L'impresa indica come principale problema la bassa redditività delle imprese di subfornitura, sottolineando come questo possa compromettere nel medio periodo la sopravvivenza della filiera produttiva.

“... Se i grandi marchi decidono di ripartire i propri margini un poco con i fornitori ... allora dico che si può mantenere in vita il nostro network produttivo ... altrimenti diventa impossibile ... ” (intervista - caso n. 12).

I prezzi sono stabiliti dai clienti e non vi sono margini di contrattazione.

“... Ormai è inutile stare sopra a fogli excel con le percentuali di ricarico ... Parti da quello che i clienti sono disposti a pagare e vai a ritroso ... guardando dove puoi risparmiare ...” (intervista - caso n. 12).

Risorse umane

Fra le principali difficoltà dell'impresa vi è il reperimento di personale qualificato. Le figure che non si trovano sul mercato del lavoro sono i programmatori delle macchine per maglieria e anche figure operaie qualificate come l'operatore alle macchine da maglieria, le addette al puntino, le rammendatrici, ecc.. L'impresa sottolinea come il problema della mancanza di personale operaio qualificato derivi anche da un orientamento culturale miope.

“... Per tanti anni hanno fatto di tutto per svilire, socialmente ed economicamente, tante figure professionali ... Come se fare l'operaio fosse poco dignitoso ... In Germania questo non è successo ... Là ci vanno a lavorare in fabbrica ...” (intervista - caso n. 12).

Stagionalità della produzione e mancanza di programmazione

Un ulteriore aspetto sottolineato dall'impresa riguarda l'elevato costo dei contratti a tempo determinato che in questo settore sono necessari nei periodi in cui si concentra il picco massimo della produzione (maggio-luglio).

“... Il nostro settore dovrebbe essere considerato come il turismo e l'agricoltura ... ha le stesse prerogative ... La parte consistente della produzione si concentra in pochi mesi l'anno e in questi mesi non sai come fare per evadere gli ordini ... ” (intervista - caso n. 12).

La flessibilità richiesta alle imprese di subfornitura, dovuta alla stagionalità, all'incertezza e alla mancanza di programmazione, si scontra con i maggiori vincoli introdotti nell'attivazione di forme contrattuali flessibili.

“... Per avere un contratto a chiamata devi prenotare un mese prima ... ma io un mese prima non lo so se ne avrò bisogno ... per un part-time devi decidere con molto anticipo un piano particolareggiato delle ore ... ma io non riesco a farlo con l'incertezza che abbiamo ... Poi l'eliminazione dei voucher e la disoccupazione di almeno due anni per avere agevolazioni fiscali nelle assunzioni, ecc. ... Tutto questo penalizza le imprese del nostro settore e anche i lavoratori ... In certi periodi, noi avremmo bisogno di personale ... ma ci sono talmente tanti vincoli ... che non sappiamo come fare ...” (intervista - caso n. 12).

L'impresa ricorda come vi siano parti della filiera (la logistica) dove nella gestione del personale tutto è consentito e si raggiungono livelli di sfruttamento inaccettabili.

Mancanza di reciprocità nelle regole internazionali

L'impresa indica come paradosso la severità delle analisi sui prodotti che entrano in Cina, rispetto ai limitati controlli sulle merci in entrata in Italia.

“... Una delle cose più divertenti è che abbiamo dovuto far fare, a nostre spese e per conto dei nostri clienti, delle analisi sulla composizione, solidità del

colore, presenza paraffine, ecc. in laboratori in Cina ... Sulla base del loro standard GB, per esportare in Cina le analisi le devono fare loro e tu le paghi ... Il bello è che sono anche piuttosto veloci ... i campioni ci mettono un giorno ad arrivare in Cina e loro ci impiegano 2-3 giorni a fare le analisi, dopodiché torna tutto indietro ... Quando poi spedisce la merce loro controllano che tutto corrisponda al campione ... ” (intervista - caso n. 4).

Secondo l'impresa, soltanto il 5-10% delle merci in entrata in Italia è sottoposto a controlli, con rischi legati alla presenza di sostanze tossiche nei colori, nelle stampe e nelle applicazioni.

Politiche di intervento

Formazione

L'impresa indica la necessità non solo di investire maggiormente in formazione, ma di investire in un cambiamento culturale.

“... O questo settore viene rilanciato dal punto di vista dell'immagine ... per cui diventa attraente per i giovani che non continuano gli studi fare il tecnico di maglieria, la cucitrice, ecc. ... O non c'è futuro ... Se vogliamo mantenere questa industria, è necessario un cambio culturale ... ” (intervista - caso n. 12).

Made in Italy

L'impresa sottolinea come al consumatore italiano, ad eccezione della fascia del lusso, non interessi dove sia stato realizzato il prodotto. Il consumatore è più sensibile al prezzo ed è influenzato dal marchio.

La produzione Made in Italy ha certamente un valore per la fascia del lusso, ma anche per le fasce di mercato medie e medio-alte il prodotto realizzato in Italia ha un rapporto qualità/prezzo competitivo.

“... Ormai in Italia i prezzi di produzione si sono talmente abbassati per cui non so quanto sia conveniente andare in giro per il mondo a fare certi prodotti ... Per i prodotti basici sì, conviene ... ma per i prodotti che facciamo noi faccio fatica a immaginare aree territoriali più competitive della nostra ...” (intervista - caso n. 12).

Filiera produttiva

Per la sopravvivenza della filiera italiana della moda, l'impresa indica la necessità di una più equa distribuzione dei margini all'interno della filiera.

caso n. 12 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto e parziale *reshoring*

Classe di addetti: 10-14 Classe di fatturato: 1-2 mln euro

Export: 0% Comparto: Maglieria

Obiettivi: Crescita e ricerca di clienti esteri

caso n. 21 – Taglio-Confezione-Stiro-Controllo-Imbusto - Relazione col cliente “captive”

Specializzazione originaria

L'impresa è nata nei primi anni Ottanta come impresa familiare di confezione (cucitura) di capi di abbigliamento. La sua evoluzione è stata caratterizzata da una relativa crescita, pur avendo subito, nel corso degli anni Novanta, la perdita di clienti che hanno cessato l'attività. All'inizio degli anni Duemila, con l'ingresso di una seconda generazione di imprenditori, l'impresa ha rafforzato le relazioni con un marchio industriale a elevata visibilità che ne ha assicurato nel tempo la saturazione della capacità produttiva.

Strategia

L'impresa confeziona prototipi e campioni di diverse linee di prodotto e, per consentirle di lavorare tutto l'anno, il cliente, rappresentato da un marchio industriale a elevata visibilità, affida all'impresa anche la produzione di piccole serie di produzione.

“... Il nostro cliente ci tiene fra i propri subfornitori solo per il campionario, altrimenti fa produrre tutto all'estero ... Il campionario lo deve fare in Italia perché va realizzato in tempi brevissimi ... Un po' di produzione ce la dà per consentirci di lavorare tutto l'anno ...” (intervista - caso n. 21).

La fascia di qualità sulla quale opera l'impresa è medio-alta e i prodotti sono realizzati con la massima cura e attenzione. L'impresa è specializzata nella confezione di abbigliamento leggero e, per offrire un servizio completo, realizza dal taglio all'imbusto dei capi, compresa l'etichettatura, restituendo il capo pronto per la spedizione.

Le serie di produzione lavorate sono piccole, dai 300 ai 500 capi per modello, e corrispondono ai prodotti delle prime linee destinati ai mercati esteri sensibili all'etichettatura Made in Italy, quali, ad esempio, Cina, Giappone e Stati Uniti. Prodotti identici, realizzati con gli stessi tessuti, destinati, ad esempio, al mercato europeo, vengono, invece, fatti realizzare dal cliente in paesi esteri a basso costo.

La strategia dell'impresa di mantenere una elevata dipendenza da un grande cliente si fonda sulla possibilità di avere certezza sulle quantità da produrre e sicurezza nei pagamenti.

Investimenti

L'impresa ha realizzato notevoli investimenti poco prima della crisi internazionale del 2008, una nuova sede, un taglio automatico, una macchina filettatrice, ecc., e successivamente ha sostituito qualche macchina per la cucitura (lineari, taglia-cuci, ecc.) e alcune attrezzature per lo stiro.

Il parco macchine dell'impresa è completo e formato anche da tecnologie tradizionali, ritenute ottimali per la realizzazione di lavorazioni molto particolari (ad esempio, occhiellatrice).

L'orientamento dell'impresa per i prossimi anni è così descritto.

“... Da allora investimenti importanti non ne abbiamo più fatti ... Noi abbiamo tutto quello che serve per fare questi prodotti, non ci manca niente. ... E poi sono tre anni che il fatturato è stabile ... Non vediamo uno sbocco per nuovi investimenti ...” (intervista - caso n. 21).

R&S

L'impresa svolge un ruolo prevalentemente esecutivo anche nella realizzazione dei prototipi e campioni. Nel caso di problemi, l'impresa si confronta con un tecnico del cliente per concordare le soluzioni da adottare.

Fra prototipi e campioni, l'impresa realizza circa 150 diversi modelli di capi di abbigliamento in un anno e per i campioni le mini-serie possono raggiungere anche gli 80-90 capi per modello.

L'attività di realizzazione dei prototipi e campioni è remunerata a parte dal cliente e rappresenta all'incirca il 20% del fatturato dell'impresa.

Innovazioni

L'innovazione introdotta nell'impresa è un'innovazione di processo, legata al taglio automatico e alle macchine da cucire lineari con touch screen.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione basso e non ha un proprio sito web.

Sostenibilità

L'impresa ottempera agli obblighi normativi.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora per due imprese appartenenti a un gruppo con marchio industriale a elevata visibilità (gruppo Max Mara), localizzato nello stesso territorio.

La relazione con il cliente è regolata da contratti scritti stagionali. Ad ogni stagione, l'impresa sottoscrive un contratto nel quale sono indicate le ore di lavoro o il fatturato assicurato dal cliente all'impresa. Ogni contratto, copre un arco temporale di 4-5 mesi.

Nei momenti di passaggio da una stagione all'altra, vi possono essere dei vuoti produttivi nei quali l'impresa ottiene dal cliente la realizzazione di riassortimenti.

Il tempo medio concesso all'impresa per la realizzazione di ordini di 300-500 capi è di tre settimane.

Il cliente dell'impresa effettua regolarmente dei controlli sui subfornitori utilizzati, ma nel caso dell'impresa intervistata il rapporto di fiducia fa sì che non vengano realizzati.

I tempi di pagamento del cliente sono ogni 15 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa riceve dal cliente i tessuti, le schede tecniche dei capi, i file dei modelli e dei piazzamenti per il taglio, i piazzamenti su carta per il taglio.

Utilizza i file dei piazzamenti e i fogli su carta dei piazzamenti per realizzare il taglio dei capi, con taglio automatico, e prosegue con la cucitura dei capi, lo stiro, l'etichettatura e l'imbusto. L'impresa consegna al cliente i capi pronti per la spedizione.

L'impresa realizza tutte le fasi di lavorazione al proprio interno.

I materiali necessari vengono portati all'impresa dal cliente, mentre le consegne dei capi finiti vengono realizzate dall'impresa.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

L'impresa non utilizza subfornitori esterni.

I tessuti forniti dai clienti sono in parte prodotti in Italia e in parte prodotti all'estero. La qualità dei tessuti è elevata.

Risorse umane

L'impresa ha 12 addetti, di cui 2 titolari/soci appartenenti alla stessa famiglia. A parte un titolare/socio, l'occupazione è femminile e di nazionalità italiana, ad eccezione di una lavoratrice straniera. Delle 10 dipendenti, 8 sono addette alla cucitura dei capi e 2 allo stiro, controllo e imbusto. Un titolare/socio segue i rapporti con il cliente ed è addetto al taglio, mentre l'altro lavora come jolly.

Le competenze tecniche chiave sono legate alla conoscenza delle materie prime (tessuti), della modellistica della confezione su tessuto, dei piazzamenti e tecniche di taglio, dei tipi, modalità e tecnologie di cucitura, ecc.. Queste competenze sono state acquisite attraverso l'esperienza sul lavoro all'interno dell'impresa.

L'abilità delle risorse umane è un aspetto fondamentale per assicurare l'elevata qualità del prodotto e la cura dei particolari richiesta dal cliente. Se necessario, il personale dell'impresa è in grado di cucire a mano particolari non realizzabili a macchina.

Prezzi

L'impresa non è stata disponibile a dichiarare i prezzi ai quali lavora, dichiarando, tuttavia, di essere soddisfatta dell'andamento dell'attività.

Problemi

Risorse umane

L'impresa indica la difficoltà di reperimento di personale disponibile a fare un lavoro operaio qualificato come la cucitrice.

“... E' difficile trovare persone motivate a fare il lavoro di cucitrice ...
Occorrono abilità manuali, ma anche passione ...” (intervista - caso n. 21).

Politiche di intervento

Made in Italy

L'impresa considera con amarezza come il Made in Italy non interessi alla maggior parte dei consumatori dei nostri principali mercati di sbocco.

“... Del Made in Italy non importa ormai niente a nessuno ... In Germania, Francia, Inghilterra, in generale in Europa, non importa proprio ... nemmeno in Italia ... Gli unici paesi che lo richiedono e vogliono la tracciabilità sono la Cina, Hong Kong, il Giappone e l'America ...” (intervista - caso n. 21).

caso n. 21 – Taglio-Confezione-Stiro-Controllo-Imbusto – Relazione col cliente “captive”

Classe di addetti: 10-14 Classe di fatturato: 0,1-0,4 mln euro

Export: 0% Comparto: Confezione su tessuto

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività.

caso n. 13 – Stiro-Controllo-Imbusto - Lavorare prodotti realizzati all'estero

Specializzazione originaria

L'impresa è nata a metà degli anni Settanta come impresa conto terzi specializzata nella fasi finali di stiro, controllo e imbusto del prodotto. Nei primi anni Novanta, è entrata una seconda generazione di imprenditori e l'impresa ha mantenuto la stessa specializzazione fino ad oggi. L'impresa ha sempre lavorato per marchi industriali ad elevata visibilità, posizionati su una fascia di mercato medio-alta, e ha mutato nel tempo i clienti mantenendo una elevata dipendenza da un cliente importante.

Strategia

La strategia dell'impresa è sempre stata orientata ad operare per un ristretto numero di clienti, rappresentati da marchi industriali ad elevata visibilità, che fossero in grado di assicurare continuità e stabilità di lavoro.

La fascia di qualità sulla quale opera l'impresa è la fascia medio-alta e l'accuratezza del controllo qualità effettuato sul prodotto e dello stiro rappresentano, da sempre, i principali punti di forza.

L'affidabilità dell'impresa deriva dal confronto costante con i clienti sui problemi che emergono durante il controllo qualità, la capacità di risolvere i problemi e il rispetto dei tempi di consegna.

“... I nostri clienti vogliono che i prodotti siano perfetti ... se vi sono capi con difetti che non si possono risolvere, questi capi vanno al macero ... ”
(intervista - caso n. 13).

L'impresa ha sempre privilegiato clienti di dimensioni medio-grandi per riuscire a pianificare meglio la produzione e avere ordini non troppo piccoli.

Le serie di produzione variano, tuttavia, da cliente a cliente e oscillano fra i 200 e i 2.000 capi per modello. Gli ordini più frequenti superano il migliaio di capi e possono essere considerate serie medio-lunghe.

Investimenti

Malgrado l'impresa operi per clienti di questo tipo, non riesce ad effettuare investimenti a causa dei margini troppo bassi. Con le tecnologie di cui è in possesso (presse e vaporette) è, comunque, in grado di eseguire bene e in maniera efficiente le lavorazioni, grazie a una forza lavoro qualificata ed esperta.

“... Sappiamo benissimo che se acquisti una macchina da stiro nuova recuperi qualcosa sulle tasse ... ma non abbiamo le possibilità economiche ... i margini sono bassissimi ... non riusciremmo a sostenere un mutuo ...”
(intervista - caso n. 13).

R&S

L'impresa non collabora alla fase di studio e ricerca sui prototipi e i campioni, ma si limita ad effettuare lo stiro, il controllo e l'imbusto degli stessi.

Innovazioni

L'impresa non ha inserito particolari innovazioni.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione basso e non ha un proprio sito web.

Sostenibilità

L'impresa ha adottato soluzioni per il risparmio energetico e il miglioramento dell'ambiente di lavoro.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora per tre marchi industriali a elevata visibilità, posizionati sulla fascia medio-alta del mercato (fra i quali Stone Island). Sono clienti geograficamente vicini all'impresa.

Il cliente più importante produce un elevato numero di capi, realizzati completamente in paesi esteri a

basso costo. In Italia, vengono tinti in tintorie locali e stirati, controllati e imbustati dall'impresa intervistata. Dati i volumi prodotti, questo cliente affida le fasi finali non solo all'impresa intervistata, ma anche ad altre imprese con la stessa specializzazione, sempre vicine geograficamente, selezionando, tuttavia, solo imprese gestite da italiani.

Altri clienti dell'impresa, per lo stiro, controllo e imbusto dei prodotti utilizzano sia subfornitori italiani sia subfornitori cinesi, localizzati nello stesso territorio. Ai primi affidano i capi campione e i capi più complessi e difficili da lavorare, ai secondi i capi più semplici.

“... Il cinese fa le cose più facili e noi quelle più complicate ... i responsabili di produzione dei nostri clienti non si fidano tanto dei cinesi ... Il cinese lavora di notte, non telefona a nessuno, e l'indomani mattina la roba è fatta, finita, se c'è un problema non riesci più a intervenire ...” (intervista - caso n. 13).

Dal cliente principale, l'impresa riesce ad avere indicazioni di massima sui programmi di produzione, che, tuttavia, possono cambiare e subire dei progressivi aggiustamenti. Dagli altri clienti, invece, non riceve alcuna informazione preliminare e viene contattata con pochissimo anticipo per realizzare le lavorazioni. Per l'impresa è, quindi, difficile fare programmi di produzione e capire se riuscirà o meno a saturare la capacità produttiva.

Con il cliente principale, l'impresa ha sottoscritto un accordo generale di fornitura, che contiene clausole sulla riservatezza, il rispetto delle normative sul lavoro, la sicurezza, ecc.. Questo accordo non contiene dati sui volumi produttivi da realizzare. L'impresa non è mai stata oggetto di audit e visite ispettive, la relazione con questo cliente è fondata sulla reputazione e la reciproca fiducia.

I tempi di pagamento del cliente principale sono a 60 gg, mentre per altri possono arrivare a 150 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa svolge le lavorazioni di stiro, controllo e imbusto al proprio interno e non si avvale di altri subfornitori.

L'impresa ritira dai clienti i capi di abbigliamento finiti, sui quali effettua un primo controllo qualità, a campione, al fine di verificare la presenza di problemi evidenti che richiedano un confronto con i clienti per valutare se proseguire oppure rimandare indietro i prodotti ai subfornitori che li hanno realizzati o alle tintorie che li hanno tinti.

Sui capi che presentano problemi risolvibili dall'impresa, vengono realizzate le attività di smacchiatura e riparazione.

Poi inizia l'attività di stiro e dopo lo stiro ogni capo viene di nuovo controllato, prima di procedere con l'etichettatura e l'imbusto.

L'impresa consegna ai clienti i capi imbustati, pronti per la spedizione. Su questi capi, i clienti effettuano un controllo a campione.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

L'impresa non affida all'esterno alcuna lavorazione.

Risorse umane

L'impresa ha 12 addetti, di cui 3 titolari/soci appartenenti alla stessa famiglia. Dei 9 dipendenti, rappresentati tutti da manodopera femminile, 8 sono lavoratrici straniere, appartenenti, peraltro, a nazionalità diverse. Da una ventina d'anni, l'impresa non trova personale italiano disponibile a svolgere le attività di stiro, controllo e imbusto e ha formato internamente le addette a queste mansioni.

Le figure professionali presenti nell'impresa sono addette allo stiro, addette al controllo qualità, addette al rammendo e addette all'imbusto. L'addetta al rammendo è di nazionalità italiana e ha un'età avanzata, in quanto l'attività richiede molta esperienza ed è difficile il ricambio generazionale.

Le principali competenze tecniche presenti nell'impresa sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti), delle tecniche e tecnologie di stiro, delle tecniche e tecnologie per il controllo qualità, delle tecniche di smacchiatura e rammendo/riparazione. Queste competenze sono state acquisite attraverso la lunga esperienza di lavoro dei titolari/soci e la formazione in azienda del personale assunto.

La presenza di familiari fra gli addetti dell'impresa consente di far fronte ai picchi di produzione tipici di questo settore, attraverso il lavoro anche il sabato e la domenica, senza il riconoscimento delle ore straordinarie.

Prezzi

Come è stato detto, l'impresa lavora capi di fascia medio-alta. Un esempio può essere rappresentato da una felpa in cotone, realizzata in paesi esteri a basso costo, che in Italia viene completata attraverso le fasi di tintoria, stiro, controllo e imbusto. Una felpa che al consumatore finale può costare 160-170 euro, per lo stiro-controllo-imbusto l'impresa intervistata riceve 1,5-2,0 euro a capo. Il margine che rimane all'impresa è di 10-20 centesimi a capo.

Problemi

Margini troppo bassi

L'impresa lavora a prezzi molto bassi, anche a causa della concorrenza sleale dei subfornitori cinesi localizzati nello stesso territorio. Sebbene operi per marchi industriali a elevata visibilità, posizionati sulle fasce medio-alte del mercato, è costretta ad applicare prezzi che non consentono margini adeguati e impediscono all'impresa di realizzare investimenti.

“... I clienti arrivano in azienda e ti dicono che per quel prodotto ti danno questo prezzo ... O accetti, o niente ... Ma se vuoi una certa qualità, il personale lo devi formare e lo devi tenere ... Noi abbiamo solo dipendenti a tempo indeterminato e questo ha dei costi ... ” (intervista - caso n. 13).

Per queste ragioni, l'impresa è orientata al consolidamento degli attuali livelli di attività e non intravede prospettive di crescita.

Stagionalità della produzione e mancanza di programmazione

La stagionalità del settore rappresenta un problema per l'impresa, che nei periodi di bassa attività deve ricorrere alla cassa integrazione per i propri dipendenti. La riduzione delle giornate utilizzabili per la cassa integrazione e l'esigenza di pianificarle con anticipo rende questo strumento troppo rigido per le imprese del settore.

“... Adesso, se apriamo una disoccupazione e indichiamo un periodo ... può succedere che il cliente ci dia un lavoro non previsto ... per cui anche se non utilizziamo la cassa integrazione richiesta, quelle giornate le perdiamo ... vengono considerate come se la cassa integrazione fosse stata davvero fatta dalle dipendenti ... Noi non riusciamo a sapere con anticipo quando il cliente ci consegnerà i prodotti ... ci da soltanto delle indicazioni di massima ...” (intervista - caso n. 13).

Politiche di intervento

Pressione fiscale

L'impresa sottolinea l'eccessiva pressione fiscale sulle piccole imprese e la necessità di ridurla.

Concorrenza sleale

La concorrenza sleale dei laboratori cinesi di stiro, controllo e imbusto, localizzati nello stesso territorio, è considerata non tollerabile e l'impresa chiede siano effettuati maggiori controlli.

“... Non siamo stati tutelati dalla concorrenza sleale dei cinesi ... altrimenti ce la potevamo battere ad armi pari ... Lavorando di notte, loro sfuggono ai controlli ... Di controlli ce ne sono pochissimi ... Loro hanno tre dipendenti in regola part-time e dieci in nero che arrivano di sera ... poi si spostano ... Loro buttano via le fatture di vendita che inviano ai clienti ... l'Iva non la pagano e questo è il loro primo guadagno ... ” (intervista - caso n. 13).

caso n. 13 - Stiro-Controllo-Imbusto - Lavorare prodotti realizzati all'estero

Classe di addetti: 10-14 Classe di fatturato: 0,1-0,4 mln euro

Export: 0% Comparto: Confezione su tessuto e felpe

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività.

2.2.2 *Marchi industriali a bassa visibilità*

2.2.2.1 *Imprese finali*

I casi aziendali analizzati si posizionano nel segmento *premium* del mercato, quel segmento, molto ampio, che si colloca in un'area intermedia fra la fascia più elevata del lusso e la fascia più bassa, rappresentata dal fast fashion o mass market.

Le imprese finali che operano in questo segmento sono state suddivise in due sottogruppi, rappresentativi dei possibili percorsi di evoluzione. Il primo gruppo, composto da tre casi aziendali, è stato identificato con il termine *marchi di nicchia*, in quanto le imprese, pur essendo di piccole dimensioni, sono riuscite ad acquisire una visibilità del proprio marchio in alcuni mercati di nicchia e a raggiungere livelli di fatturato interessanti. Il secondo gruppo, formato anch'esso da tre casi aziendali, è identificato con il termine *marchi industriali a bassa visibilità*, non avendo ancora raggiunto i risultati del primo gruppo. Questo secondo gruppo è il più numeroso fra le micro e piccole imprese finali localizzate nel territorio regionale.

I tre casi di imprese finali con *marchi di nicchia* appartengono alla classe 30-49 addetti e hanno livelli di fatturato nella classe 10-14 mln di euro. La nascita di queste imprese non è recente, una opera dagli anni Cinquanta (caso n. 30) e due dagli anni Ottanta (casi n. 14 e 24), e soltanto in un caso l'impresa aveva, fin dalle origini, le caratteristiche attuali (caso n. 14). Negli altri due casi, la scelta di operare nel segmento premium del mercato con un proprio marchio è il risultato di un cambiamento di strategia, provenendo, in un caso, da una produzione qualificata ma per conto terzi e, nell'altro, dalla realizzazione di prodotti di fascia di qualità inferiore.

La strategia seguita da questi casi aziendali è orientata al posizionamento in un segmento alto del mercato e all'investimento sul marchio.

Queste imprese realizzano prodotti di qualità elevata, con materie prime pregiate e Made in Italy, venduti attraverso boutique multimarca. Questi prodotti si inseriscono nella fascia di prezzo più bassa all'interno delle boutique che vendono le principali griffe della moda.

La strategia seguita da queste imprese vede un elevato investimento nella ricerca sul prodotto, finalizzato a proporre uno stile particolare e identificabile dalle consumatrici e consumatori di riferimento. Le competenze stilistiche sono interne alle imprese e in un solo caso vi è anche il contributo di stilisti esterni. Il calendario seguito da queste imprese è il cosiddetto "programmato"¹¹.

¹¹ 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 presentazione delle collezioni, la raccolta ordini, la produzione e la spedizione ai clienti.

Le imprese analizzate realizzano generalmente un “total look”¹² e la tendenza all’ampliamento della gamma dei prodotti, sebbene più contenuta rispetto alle imprese finali di maggiori dimensioni, è presente anche in questi casi aziendali. Alcune hanno iniziato a proporre anche borse, calzature, accessori, ecc..

Nei due casi corrispondenti alle imprese che da più tempo operano su questo segmento di mercato (caso n. 14 e 30), l’affermazione del marchio è avvenuta progressivamente, attraverso la partecipazione a fiere di settore (B2B), promozione sui media tradizionali e attualmente anche sui social media (B2C). L’investimento nella promozione del marchio è stato costante e significativo, ma comunque inferiore a quello nella ricerca sul prodotto¹³.

Nell’impresa che ha seguito questa strategia soltanto dai primi anni Duemila (caso n. 24), l’affermazione del marchio è avvenuta più rapidamente, grazie a investimenti nella promozione superiori a quelli destinati alla ricerca sul prodotto¹⁴ e all’utilizzo rilevante di testimonial e social media. In quest’ultimo caso, la promozione del marchio è stata orientata esclusivamente al mercato italiano e la strategia dell’impresa prevede di iniziare ad affrontare i mercati esteri solo dopo aver consolidato il marchio sul mercato interno.

Negli altri due casi, le imprese hanno sempre cercato di operare sul mercato estero, ottenendo risultati in parte diversi. Una è riuscita a far prevalere il mercato estero su quello interno e l’altra sta cercando di recuperare i livelli di export raggiunti negli anni pre-crisi 2008-09. I paesi di esportazione sono prevalentemente Extra-UE, e fra questi assumono rilevanza il Giappone, favorito dai recenti accordi commerciali, gli Stati Uniti, la Russia, ecc., oltre ai paesi UE come Germania e Francia. Le imprese analizzate hanno rapporti diretti con le boutique multimarca loro clienti o con trading che acquistano per catene di negozi, e in misura limitata si avvalgono di distributori-intermediari.

Le imprese sottolineano l’importanza di realizzare prodotti di qualità elevata e di ricerca, per conquistare i consumatori che frequentano le boutique del lusso e competere con le seconde e terze linee delle griffe del lusso normalmente realizzate nei paesi esteri a basso costo. Un fattore che condiziona queste imprese è la minore disponibilità di risorse da investire nella promozione del marchio, rispetto alle griffe del lusso e ai grandi marchi industriali.

La produzione è affidata a subfornitori di piccole dimensioni localizzati prevalentemente in aree geografiche vicine alle imprese analizzate. Le piccole serie di produzione (dai 50 ai 500 capi per modello) e la qualità dei prodotti sono le ragioni principali che portano ad utilizzare subfornitori locali, ma la scelta di produrre in Italia fa parte della strategia di queste imprese ed è motivata

¹² All’interno della gamma dei prodotti, in due casi aziendali prevale l’abbigliamento su tessuto e in un caso la maglieria. L’impresa di maglieria produce linee sia per donna sia per uomo, mentre le altre due imprese producono solo per donna.

¹³ In questi due casi aziendali, l’investimento nella progettazione delle collezioni stagionali è pari al 9% del fatturato annuale, mentre le risorse investite nella promozione raggiungono il 5%.

¹⁴ In questo caso aziendale, l’investimento nella progettazione delle collezioni stagionali si attesta sul 9% del fatturato annuale e quello per la promozione sul 10%.

dal valore che i consumatori di riferimento attribuiscono al Made in Italy, con prodotti ben fatti, caratterizzati da stile e qualità dei materiali.

L'organizzazione della rete di subfornitori è generalmente per fase. I subfornitori sono specializzati per singola fase di produzione (tessitura, taglio, confezione, stiro, controllo, imbusto, ecc.) e le imprese analizzate forniscono loro le materie prime e i semilavorati e coordinano i vari subfornitori, realizzando controlli qualità, fase per fase, presso la propria sede.

Per la produzione di alcuni prodotti che richiedono competenze specialistiche, quali jeans, piumini, ecc., le imprese analizzate si avvalgono di subfornitori di altre regioni italiane in grado di offrire il capo finito, compreso l'acquisto delle materie prime. Così per la produzione di borse, calzature, accessori.

I subfornitori utilizzati sono multi-cliente, nessuno dei quali particolarmente dipendente dalle commesse delle imprese analizzate. Ognuna di queste imprese non sarebbe in grado di saturare la capacità produttiva di un subfornitore nell'arco di un anno. Le relazioni con i subfornitori sono normalmente stabili, informali e fondate sulla reciproca fiducia.

Relativamente alla fase di confezione (cucitura dei capi), in alcuni casi le imprese utilizzano, direttamente o indirettamente attraverso subfornitori italiani, laboratori gestiti da imprenditori cinesi. Questi laboratori, selezionati e accuratamente controllati, sono in grado, sostengono le imprese analizzate, di assicurare qualità e precisione delle lavorazioni, rispetto dei tempi di consegna e trasparenza.

Sebbene il tema della sostenibilità non veda una particolare attenzione da parte dei consumatori di riferimento di queste imprese, i casi analizzati utilizzano materie prime certificate e alcuni processi di tintura di tipo naturale. Il risparmio energetico e la riduzione dell'impatto ambientale fanno parte dei principi gestionali che guidano queste imprese.

Come è stato detto, gli investimenti principali di queste imprese riguardano la progettazione dei prodotti e la promozione del marchio. Investimenti e innovazioni sono stati, inoltre, realizzati nell'informatizzazione delle imprese (sistemi cad per la progettazione, nuovi sistemi gestionali, ecc.), nella realizzazione di propri siti web con vendita online e nell'uso dei social media.

I casi analizzati indicano come problema principale le risorse umane e, in particolare, la mancanza di giovani con una formazione tecnica. Per la maglieria, le difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro riguardano tutte le figure professionali più importanti (stilista, tecnico di prodotto, programmatore macchine da maglieria, campionista, addetta al controllo qualità, ecc.). In generale, invece, vi è una carenza di figure con competenze tecniche, legate alla conoscenza delle materie prime, dei tipi di prodotto, delle lavorazioni, ecc., come il product manager; oppure tecnici con una adeguata preparazione nel campo della modellistica, come la modellista tradizionale e la modellista cad.

Le imprese analizzate ritengono indispensabile un intervento nel campo dell'orientamento dei giovani per attrarli verso il settore della moda. Nel campo della formazione, chiedono siano

favoriti i percorsi formativi all'interno delle imprese, anche attraverso semplificazioni burocratiche. Fra i casi analizzati, un'impresa collabora attivamente alla realizzazione di un master di primo livello per la formazione di creativi/designer di maglieria.

L'altro aspetto, sottolineato dalle imprese, riguarda la mancanza di controlli sulle merci in entrata in Italia, che consente l'arrivo sul mercato interno di produzioni critiche sia per l'ambiente sia per la salute dei consumatori. Queste merci possono anche essere commercializzate come Made in Italy, screditando l'immagine del vero Made in Italy, che andrebbe, invece, valorizzato.

I tre casi di *marchi industriali a bassa visibilità* corrispondono alle imprese finali di più piccole dimensioni, fra quelle analizzate, le più numerose nella filiera dell'abbigliamento regionale. Gli occupati sono compresi nella classe 5-14 addetti e i fatturati nella classe 1-3 mln di euro. Queste imprese sono nate in periodi diversi, negli anni Sessanta (caso n. 25), Settanta (caso n. 29), Novanta (caso n. 15), e le più longeve sono gestite da una seconda generazione di imprenditori.

I casi analizzati offrono un'ampia gamma di prodotti di abbigliamento, anche se inferiore a quella degli altri tipi d'impresa presi in considerazione. Due imprese propongono un "total look" (caso n. 15 e 29) e una è specializzata in accessori¹⁵ (caso n. 25). Esse si posizionano nell'ampio segmento *premium* del mercato, sebbene con fasce di prezzo differenti. La qualità delle materie prime utilizzate è elevata e i prodotti sono molto curati nello stile e nella realizzazione. Il calendario seguito è il cosiddetto "programmato"¹⁶.

L'aspetto che accomuna questi casi è l'orientamento all'export. La strategia seguita da queste imprese, fin dalle origini o dalla metà degli anni Novanta, è caratterizzata dalla ricerca di sbocchi commerciali nei paesi esteri e dall'orientamento prevalente verso le aree Extra-UE.

I clienti di queste imprese sono rappresentati da negozi multimarca, e, in un caso, sui mercati esteri, un'impresa non ha rapporti diretti con i negozi al dettaglio, ma vende a distributori-importatori, e cioè a intermediari che rivendono, a loro volta, a negozi o catene multimarca. Questa impresa ha vincoli di prezzo maggiori rispetto agli altri due casi, in quanto il ricarico degli intermediari è pari a circa il trenta per cento del prezzo del prodotto. Le altre due imprese hanno, invece, superato l'intermediazione dei distributori-importatori dopo molti anni di attività, costruendo, pian piano, una rete di agenti commerciali che visita direttamente i negozi e raccoglie gli ordini, percependo una provvigione del dieci per cento sul prezzo del prodotto.

Il principale paese estero di sbocco è la Russia, sebbene da alcuni anni in flessione per effetto delle sanzioni e dell'andamento del rublo, dove i prodotti Made in Italy, con stile italiano e ben

¹⁵ Nelle imprese che offrono un "total look" prevale l'abbigliamento su tessuto e i prodotti sono destinati alla donna; nell'impresa di accessori, i prodotti sono rappresentati da berretti, cuffie, sciarpe, ecc. per neonato e bambino, realizzati prevalentemente in maglia.

¹⁶ 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 presentazione delle collezioni, la raccolta ordini, la produzione e la spedizione ai clienti.

fatti, sono storicamente molto apprezzati. La flessione delle esportazioni verso quest'area ha penalizzato particolarmente le imprese analizzate, sollecitandole a ricercare altri mercati esteri, fra i quali il Giappone, gli Stati Uniti, oltre all'area UE.

I tre casi analizzati sono alla ricerca di nuovi mercati esteri di sbocco nei quali il loro prodotto Made in Italy possa essere apprezzato, anche se non è sostenuto da un marchio ad elevata visibilità. I prodotti di queste imprese sono destinati a una "classe media" di consumatori, che in Italia ha subito un forte ridimensionamento e che è in crescita in alcuni paesi esteri emergenti.

Le imprese analizzate realizzano serie di produzione molto corte (30-50-120 capi per modello) e per la produzione si avvalgono di subfornitori geograficamente vicini e specializzati per fase (taglio, confezione, tintoria, stiro-controllo-imbusto, ecc.). Per alcuni prodotti, dove sono necessarie competenze specialistiche, come la maglieria e i capospalla, affidano la produzione a imprese specializzate che realizzano il capo finito, compreso l'acquisto delle materie prime.

I subfornitori utilizzati sono multi-cliente con una bassa dipendenza dalle commesse provenienti da queste imprese; le quali non sarebbero certamente in grado di saturare la loro capacità produttiva. Fra i tre casi analizzati, soltanto uno si avvale di laboratori locali gestiti da imprenditori cinesi per la fase di cucitura dei capi, mentre un altro ha scelto di lavorare soltanto con subfornitori italiani e manodopera italiana.

L'impresa di accessori si caratterizza, invece, per l'elevato contenuto artigianale delle lavorazioni, affidando la cucitura dei capi, il ricamo e le applicazioni a singole lavoranti a domicilio che le realizzano a mano.

Relativamente al tema della sostenibilità, i casi analizzati non ricevono dai mercati di riferimento sollecitazioni in questa direzione, tuttavia, utilizzano materie prime di qualità, a norma e certificate.

Gli investimenti principali di queste imprese sono orientati all'attività di ideazione, studio e realizzazione delle collezioni stagionali, per le quali due imprese su tre si avvalgono anche di consulenze stilistiche esterne. L'altro ambito di investimento è la ricerca di nuovi mercati esteri di sbocco. In relazione alle piccolissime dimensioni di queste imprese, le risorse disponibili per investimenti nella promozione sono molto contenute e inferiori a quelle dedicate alla progettazione dei prodotti¹⁷.

Per queste micro imprese, la forma di promozione più importante è la partecipazione a fiere di settore (B2B), da realizzare con continuità in quanto l'acquisizione di nuovi clienti richiede tempo e il successo di una collezione stagionale deve ripetersi nella stagione successiva.

Fra gli investimenti e innovazioni più recenti, le imprese indicano la realizzazione di un nuovo sito web, in due casi su tre con shop online; e alcuni esperimenti nell'utilizzo di blogger e social

¹⁷ Nelle imprese finali di micro dimensione, l'investimento sostenuto per la progettazione delle collezioni stagionali raggiunge facilmente il 10% del fatturato annuale, mentre le risorse investite in promozione arrivano al 4-5%. In un caso, fra quelli analizzati, l'investimento nella progettazione delle collezioni stagionali raggiunge un livello incredibilmente elevato, pari al 18% del fatturato annuale.

media per far conoscere i prodotti a potenziali consumatrici di riferimento (B2C). Queste attività sono affidate a imprese esterne che operano in questo campo.

La bassa visibilità dei marchi di queste imprese e la cultura d'impresa orientata al prodotto, con limitate competenze interne in ambito commerciale e marketing, rende questi primi esperimenti alquanto incerti, facendo emergere come punto di debolezza la definizione di una strategia commerciale e di marketing coerente con la vocazione esportatrice di queste imprese.

I principali problemi segnalati dai casi analizzati riguardano le dinamiche del mercato italiano, caratterizzato da lungo tempo dal calo dei consumi di abbigliamento e dai rischi finanziari che derivano dai tempi di pagamento richiesti dai negozi-clienti (fino a 12 mesi) e dai frequenti mancati pagamenti.

Sul fronte dei mercati esteri, i problemi sono legati alle difficoltà, per imprese di questa taglia dimensionale, nell'affrontare mercati lontani, come, ad esempio, quelli asiatici. La Cina è considerata un mercato troppo difficile, mentre altri paesi asiatici, come, ad esempio, la Corea del Sud, potrebbero essere interessanti. Per queste imprese, l'esigenza principale riguarda l'individuazione di interlocutori affidabili, attraverso i quali entrare in contatto con i sistemi distributivi dei diversi mercati esteri di sbocco.

I casi analizzati indicano la necessità di avere maggiori sostegni per l'internazionalizzazione delle micro imprese e contributi finanziari più elevati, con bandi semplificati, per la partecipazione a fiere di settore.

Il credito d'imposta per le spese incrementalmente di progettazione dei campionari stagionali è considerato molto importante, anche se andrebbe rafforzato per supportare maggiormente le imprese di micro dimensione.

Nell'ambito delle competenze interne alle imprese, un ambito di intervento dovrebbe riguardare l'area commerciale e marketing.

I casi aziendali analizzati di imprese finali, di cui è possibile leggere la descrizione, sono i seguenti:

caso n. 24 - Marchio di nicchia orientato al mercato interno (1)

caso n. 14 - Marchio di nicchia orientato all'export (2)

caso n. 30 - Marchio di nicchia orientato all'export (3)

caso n. 15 - Marchio industriale a bassa visibilità orientato all'export (1)

caso n. 25 - Marchio industriale a bassa visibilità orientato all'export (2)

caso n. 29 - Marchio industriale a bassa visibilità orientato all'export (3)

Caso n. 24 - Marchio di nicchia orientato al mercato interno (1)

Specializzazione originaria

L'impresa è nata negli anni Ottanta come pronto moda di maglieria femminile. Vendeva a grossisti italiani e realizzava prodotti di fascia media sia con marchio proprio sia con marchio del cliente. In relazione all'elevata concorrenza su questo segmento di mercato, nei primi anni Duemila, l'impresa elabora un cambiamento radicale di strategia, puntando alla realizzazione di un "total look" per donna giovane, di fascia medio-alta e di tendenza con un nuovo marchio. La produzione realizzata è 100% Made in Italy e il mercato sul quale l'impresa si è concentrata è quello italiano.

Strategia

In particolare, dal 2008 in poi, l'impresa ha perseguito come obiettivo primario l'affermazione del nuovo marchio sul mercato interno, investendo notevoli risorse nella R&S sul prodotto e nella promozione, anche attraverso le tecniche del web marketing.

Ha ampliato la gamma, inserendo alcuni accessori (borse e calzature), e attivato una seconda linea di prodotti di abbigliamento con un posizionamento simile alla principale, ma con marchio diverso.

I canali distributivi a cui si rivolge l'impresa sono le boutique multimarca e il posizionamento di mercato è così descritto.

“... Facciamo un prodotto sofisticato, ricercato, particolare ... un capo che deve emozionare, deve colpire, deve essere diverso ... Con l'avvento di Zara e gli altri mass market ... se fai una cosa che costa tanto ed è uguale alla loro, non te la comprano certamente ... Noi possiamo essere il primo prezzo all'interno di un negozio di firme ...” (intervista - caso n. 24).

La strategia dell'impresa è orientata al rafforzamento dell'immagine del marchio sul mercato interno, prima di iniziare a sperimentare i mercati esteri.

L'impresa realizza piccole serie di produzione che oscillano fra i 200 e 400 capi per modello.

Investimenti

Gli investimenti principali dell'impresa sono nella promozione del marchio rivolta al consumatore finale (B2C) e nell'attività di R&S, per lo studio e ideazione delle collezioni stagionali.

Negli anni più recenti, l'impresa ha investito particolarmente nell'informatizzazione, inserendo un nuovo gestionale dedicato alle imprese del settore moda, un nuovo sistema cad-cam per la progettazione e industrializzazione dei prodotti, nuovi server, ecc., utilizzando le agevolazioni previste dal superammortamento.

L'impresa ha, inoltre, investito nell'apertura di alcuni outlet localizzati in Italia per vendere le rimanenze di produzione.

R&S

L'impresa ha due linee di prodotto con marchi diversi e realizza, per ogni linea, due campionari stagionali all'anno. Nel complesso, progetta oltre 700 nuovi capi ogni anno.

Propone un "total look" e ha una gamma di prodotti molto ampia: abiti, camicie, giacche, pantaloni, cappotti, piumini, maglie, t-shirt, jeans, ecc., che comprende anche borse e calzature.

L'investimento nello studio e progettazione del campionario è rilevante e pari al 9% del fatturato annuale.

L'ideazione dei capi è realizzata prevalentemente da stilisti interni all'impresa.

Innovazioni

L'impresa ha sempre investito nell'informatizzazione e il livello di digitalizzazione attualmente raggiunto, data la sua dimensione, può essere considerato abbastanza elevato.

L'impresa ha un proprio sito web con vendita online e utilizza, in misura rilevante, i social media per promuovere i prodotti e comunicare con le consumatrici di riferimento (B2C).

Sostenibilità

L'impresa utilizza tessuti che rispettano le normative vigenti. Dal mercato italiano nel quale opera non ha finora avuto sollecitazioni per realizzare linee di prodotto connotate dal tema della sostenibilità.

Clienti e relazioni con i clienti

Come è stato detto, l'impresa è orientata al mercato interno, le esportazioni sono occasionali e rappresentano soltanto il 10% del fatturato.

L'impresa vende a boutique multimarca e possiede un negozio monomarca, utilizzato prevalentemente all'interno della strategia di promozione dell'immagine del marchio.

L'impresa non partecipa a fiere di settore, ma utilizza soprattutto, come è stato detto, i social media per promuovere i prodotti e comunicare con le consumatrici di riferimento (B2C). Organizza eventi con alcune influencer, rappresentate da note attrici italiane o donne con elevata visibilità sul web, per lanciare le nuove collezioni, ed alimenta il rapporto con le consumatrici attraverso continui inserimenti di nuovi capi sui social.

“... La nostra politica di marketing prevede l'utilizzo dei social media ... quando le influencer indossano un nostro vestito, il giorno dopo cominciano a chiederlo ... Utilizziamo i social sia per aiutare i nostri clienti a vendere quello che hanno comprato ... sia per riassortire ... abbiamo il tessuto e in 7-10 giorni siamo in grado di consegnare i riassortimenti ai nostri clienti ... ”
(intervista - caso n. 24).

L'investimento in promozione, rivolto soltanto al mercato nazionale, è molto consistente, pari al 10% del fatturato, e supera quello nella progettazione dei prodotti.

Lavorando quasi esclusivamente sul mercato italiano, i tempi di pagamento riconosciuti alle boutique-clienti sono molto lunghi, arrivando in alcuni casi anche a 10-12 mesi. Normalmente, i tempi di pagamento prevedono tre rate a 30-60-90 gg., a partire da due mesi dopo la consegna dei capi. Questo richiede all'impresa una solida struttura finanziaria e grande disponibilità di mezzi propri.

Da poco tempo, ha aperto due outlet in Italia per smaltire le rimanenze di produzione.

Livello di integrazione verticale

L'impresa svolge al proprio interno l'ideazione e lo studio dei capi di abbigliamento da inserire nelle collezioni stagionali e ne realizza i prototipi, ad eccezione di alcuni tipi di prodotto (jeans, maglieria, accessori), i cui prototipi sono realizzati da imprese di subfornitura o da imprese finali che lavorano anche per conto terzi. Questi subfornitori o produttori ricevono dall'impresa il disegno del capo o accessorio del quale realizzare il prototipo.

L'attività di produzione è completamente esterna.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

La produzione è affidata prevalentemente a subfornitori geograficamente vicini all'impresa. Fra questi, vi sono subfornitori specializzati nel taglio, nella confezione e nello stiro-controllo-imbusto, oltre a tessitori di maglieria. Fra questi subfornitori vi sono imprese gestite da imprenditori cinesi che realizzano la confezione dei capi e imprese gestite da imprenditori emiliani che realizzano al proprio interno il taglio, affidando la confezione dei capi sempre a laboratori cinesi.

L'impresa ha selezionato nel tempo un nucleo di una decina di subfornitori in base all'affidabilità in termini di qualità e rispetto dei tempi di consegna, ai quali si aggiungono altri laboratori nei momenti di picco produttivo. I subfornitori sono multi-cliente e non dipendono particolarmente dalle commesse dell'impresa. I laboratori cinesi selezionati dall'impresa lavorano con buoni standard qualitativi e con trasparenza.

“... Cerchiamo sempre di scegliere dei partner produttivi con cui abbiamo un feeling ... una empatia ... altrimenti non riesci a lavorare ... a trasmettere il nostro mood ... in un prodotto moda è molto importante ... ” (intervista - caso n. 24).

L'impresa è alla ricerca di subfornitori in grado di gestire tutte le fasi del ciclo produttivo e consegnare il capo finito pronto per la spedizione, senza delegare a questi l'acquisto delle materie prime.

Per la produzione di alcuni tipi di prodotto, l'impresa utilizza anche imprese che hanno linee proprie, oltre a produrre per conto terzi. E' il caso del jeans, realizzato da un'impresa veneta, o di alcuni abiti, realizzati da un'impresa toscana. Entrambe, si avvalgono di laboratori cinesi per la confezione dei capi. In questi casi l'acquisto delle materie prime può essere realizzato dal fornitore o dall'impresa intervistata.

L'impresa ha sperimentato la produzione di alcuni capi con paillettes in India, incontrando notevoli problemi legati alla scarsa qualità delle lavorazioni e all'affidabilità del fornitore.

Il controllo qualità sulla produzione è realizzato, innanzitutto, sui tessuti in arrivo dai fornitori. L'impresa affida questo controllo a un'impresa specializzata e certificata, geograficamente vicina. Successivamente, controlla il primo capo realizzato dai subfornitori o produttori, dando il via alla produzione, e a fine produzione controlla a campione i capi finiti. Nei casi di subfornitori specializzati per fase, effettua il controllo qualità al termine di ogni fase del ciclo produttivo.

I tessuti utilizzati dall'impresa sono acquistati prevalentemente da imprese italiane, che, a loro volta, acquistano le basi all'estero e le nobilitano in Italia. Alcuni tessuti con pizzi e paillettes, l'impresa li acquista direttamente in Cina.

Per la produzione di borse e calzature, l'impresa si avvale di produttori specializzati localizzati in altre regioni italiane, che forniscono il prodotto finito, compreso l'acquisto delle materie prime.

Per le spedizioni dei prodotti alle boutique-clienti, l'impresa si avvale di un'impresa di logistica geograficamente vicina.

Risorse umane

L'impresa ha 36 addetti. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 36 addetti, 26 sono impiegati e 10 intermedi e operai.

Nell'ufficio stile lavorano sei persone, di cui una responsabile e cinque stiliste, oltre a una stilista esterna che collabora con l'impresa. Nell'ufficio modello operano otto persone, di cui due responsabili (uno per linea di prodotto), quattro modelliste, una confezionista (cucitrice) e una puntinista (addetta al puntino). In produzione lavorano una decina di persone, di cui due impiegate, una addetta alle spedizioni, tre incettatrici che coordinano la produzione esterna e realizzano il controllo qualità, due magazzinieri e un autista. Nel commerciale vi sono due responsabili (uno per linea di prodotto) e sei impiegate. Nell'amministrazione è presente un responsabile e tre impiegate.

Considerando insieme l'ufficio stile e l'ufficio modello, nella R&S lavorano complessivamente quattordici persone.

Le competenze stilistiche interne assumono una valenza strategica per questa impresa, in quanto progetta linee di prodotto proprie che esprimono un mood e uno stile che deve essere riconosciuto dalla consumatrice di riferimento.

Le competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti, ecc.), della modellistica della confezione su tessuto, della modellistica della maglieria, delle varie fasi di lavorazione, del controllo qualità, ecc..

Le competenze in ambito commerciale e marketing riguardano la gestione delle relazioni con le boutique multimarca e la gestione degli outlet. Per l'utilizzo dei social media, di media tradizionali e l'organizzazione di eventi, l'impresa si avvale di consulenti e imprese esterne specializzate.

Prezzi

I prezzi dei prodotti dell'impresa alla consumatrice finale sono, a titolo indicativo, i seguenti: un abito dai 200 ai 400 euro; un pantalone 160-190 euro; una felpa 150 euro; un jeans 160 euro; cappotti 230-290 euro; calzature 190-230 euro.

Il moltiplicatore applicato dalle boutique multimarca ruota intorno a 2,5-2,8 rispetto al prezzo di acquisto presso l'impresa analizzata.

Problemi

Risorse umane

L'impresa sottolinea la difficoltà a reperire giovani con un'adeguata formazione tecnica e, in particolare, modelliste.

“... Non riusciamo a trovare modelliste capaci di lavorare con il cad ...
modelliste brave che sappiano interpretare il mood dell'impresa e ottimizzare

la fase di industrializzazione del prodotto ...” (intervista - caso n. 24).

Politiche di intervento

Formazione

L'impresa considera indispensabile un maggiore investimento nella formazione di alcune figure tecniche difficili da reperire sul mercato del lavoro, in particolare, le modelliste.

“... Gli istituti professionali sicuramente non preparano figure di questo tipo ... Le neodiplomate che escono le puoi mettere a fare le cartelle colori ... niente di più ... mancano le conoscenze tecniche di base per fare le modelliste ...” (intervista - caso n. 24).

Innovazione

L'impresa ritiene necessari dei finanziamenti agevolati per l'informatizzazione delle imprese.

Caso n. 24 - Marchio di nicchia orientato al mercato interno (1)

Classe di addetti: 30-49

Classe di fatturato: 10-14 mln euro

Export: 10%

Comparto: Abbigliamento e Maglieria

Obiettivi: Consolidamento del marchio sul mercato interno

caso n. 14 - Marchio di nicchia orientato all'export (2)

Specializzazione originaria

L'impresa nasce a metà anni Ottanta posizionandosi fin dalle origini sulla fascia medio-alta del mercato, con una linea di abbigliamento femminile molto ricercata: un "total look" per giovane signora con la presenza di capi da sera molto eleganti. L'impresa ha operato sul mercato interno, vendendo a boutique multimarca, e progressivamente ha cercato sbocchi commerciali all'estero, raggiungendo, prima della crisi internazionale del 2008-2009, una quota di export pari a quella del mercato italiano. La produzione realizzata è 100% Made in Italy e il marchio, pur essendo di nicchia, è riconosciuto da una fascia di consumatrici che identifica facilmente lo stile dei prodotti dell'impresa.

Strategia

Negli anni Duemila, l'impresa ha ampliato la gamma di prodotti inserendo nuove linee. Fra le nuove linee, una è destinata a una consumatrice giovane (ragazza), una alla maglieria e una agli accessori (borse). La linea di prodotto storica, ricercata ed elegante, è rimasta prevalente.

L'ampliamento della gamma ha consentito all'impresa di soddisfare diverse esigenze di abbigliamento e di ampliare la platea delle consumatrici. Inserendo capi sportivi e non solo eleganti, ha puntato sulla praticità dell'abbigliamento pur rimanendo su una fascia di mercato medio-alta. I canali distributivi sono sempre le boutique multimarca.

Dopo la crisi internazionale, l'impresa ha subito una flessione delle vendite e fra gli obiettivi perseguiti vi è il recupero dei livelli pre-crisi attraverso l'incremento delle vendite estere.

La strategia dell'impresa rimane orientata a mantenere uno stile identificabile del prodotto, con una cura particolare della modellistica e realizzazione dei capi. Un aspetto che la contraddistingue è, inoltre, il servizio alle boutique-clienti, in termini di consegne e cambi di prodotto. L'aspetto rilevante è la fidelizzazione dei clienti.

L'impresa realizza serie di produzione molto corte, 50-80 capi per modello, e su richiesta può realizzare anche uno o due capi di un modello in taglie particolari.

“... La tendenza alla frammentazione degli ordini è un fenomeno presente da molti anni ... Come altre imprese del settore abbiamo ampliato la gamma dei prodotti e il numero medio di capi per modello venduti sul mercato è sempre più piccolo ... (intervista - caso n. 14).

Investimenti

Gli investimenti principali dell'impresa sono nell'attività di R&S, per lo studio e ideazione delle collezioni stagionali, e nella promozione del marchio rivolta al consumatore finale (B2C).

Negli anni più recenti, l'impresa ha investito nell'aggiornamento del sistema cad, utilizzato nella progettazione e industrializzazione dei capi, e in un software gestionale integrato che ha notevolmente migliorato la gestione degli ordini e del magazzino, elevando il livello di informatizzazione dell'impresa.

L'impresa ha investito, inoltre, in attività di formazione per aggiornare il personale interno sia sul sistema cad sia sul nuovo gestionale, ottenendo un finanziamento regionale.

R&S

L'impresa realizza due campionari stagionali all'anno per ogni linea di prodotto, e complessivamente progetta un elevato numero di modelli, circa 1.400 ogni anno.

Proponendo un "total look", la gamma dei prodotti è molto ampia ed è composta da abiti, camicie, giacche, pantaloni, cappotti, piumini, maglie, t-shirt, jeans, felpe, ecc..

L'investimento nello studio e progettazione del campionario è rilevante e pari al 9% del fatturato.

L'ideazione dei capi viene realizzata da stilisti interni all'impresa.

Innovazioni

Le innovazioni principali sono legate all'informatizzazione dell'impresa. In relazione alle sue dimensioni, il livello di digitalizzazione dell'impresa è considerato abbastanza elevato.

L'impresa ha un proprio sito web e utilizza anche i social media per promuovere i prodotti e comunicare

con le consumatrici di riferimento (B2C). La linea storica dell'impresa, ricercata ed elegante, non viene venduta online per evitare di fare concorrenza alle boutique-clienti, mentre la linea più giovane è venduta anche online, utilizzando operatori specializzati in e-commerce.

Sostenibilità

L'impresa utilizza tessuti che rispettano le normative vigenti. Dai mercati nei quali opera non ha finora avuto sollecitazioni per realizzare linee di prodotto connotate dal tema della sostenibilità.

L'impresa ritiene che le istituzioni abbiano una responsabilità e un ruolo importante in questo ambito.

“... La sostenibilità ambientale deve partire dallo Stato italiano e dall'Unione Europea ... In Italia e in Europa importiamo tantissimo dall'estero e facciamo pochissimi controlli sui prodotti importati ... mentre la Cina fa controlli stringenti sulle merci in entrata (secondo lo standard GB) ... La mancanza di reciprocità penalizza le imprese italiane ed europee ... “ (intervista - caso n. 14).

Le iniziative di alcuni grandi marchi del fast fashion sono considerate dall'impresa iniziative di sola immagine.

“... H&M propone t-shirt con un piccolo brand sostenibile ... Ci sarà dietro una vera coscienza ambientalista? ... A volte sono operazioni solo commerciali ... “ (intervista - caso n. 14).

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa vende direttamente a una sessantina di boutique multimarca italiane e a una ventina estere, oltre ad utilizzare distributori-intermediari in alcuni paesi stranieri, per un totale di circa cinquecento boutique-clienti. Da pochi anni, ha sperimentato l'apertura di negozi monomarca in alcuni paesi esteri. Le relazioni dirette con le boutique-clienti sono tenute da una rete di agenti.

Le vendite estere si attestano sul 33% del fatturato e l'obiettivo è la crescita della quota ai livelli pre-crisi.

La promozione viene realizzata attraverso significativi investimenti in campagne pubblicitarie realizzate da fotografi di moda e attraverso i social media (B2C). L'impresa non partecipa a fiere di settore, ma ha una showroom a Milano per la presentazione delle collezioni ai clienti. Gli investimenti in promozione equivalgono al 5% del fatturato.

L'impresa presta molta attenzione alle relazioni con le boutique-clienti, curando particolarmente il servizio, assicurando i riassortimenti richiesti, la realizzazione di singoli capi, la sostituzione di capi, la modulazione delle consegne, ecc..

Livello di integrazione verticale

L'impresa svolge al proprio interno l'ideazione e lo studio dei capi di abbigliamento da inserire nelle collezioni stagionali e ne realizza i prototipi, ad eccezione di alcuni tipi di prodotto (maglieria, piumini, ecc.), il cui studio e prototipi sono realizzati da imprese di subfornitura specializzate nella fornitura del capo finito.

Per la realizzazione della produzione, l'impresa effettua al proprio interno la fase del taglio, al fine di assicurare elevati livelli di precisione e di ottimizzazione dei consumi di tessuto. Affida a subfornitori esterni, invece, la cucitura dei capi e le successive fasi di stiro, controllo e imbusto.

Anche nella produzione vi sono le eccezioni prima indicate, relative a particolari tipi di prodotto (maglieria, piumini, ecc.), la cui produzione, compreso l'acquisto delle materie prime, è completamente affidata a subfornitori specializzati nella fornitura del capo finito.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

La maggior parte della produzione, formata da capi in tessuto (abiti, gonne, pantaloni, giacche, cappotti, ecc.), viene affidata a subfornitori che si fanno carico sia della cucitura dei capi sia delle successive fasi di stiro, controllo e imbusto, consegnando il capo finito pronto per la spedizione. A questi subfornitori l'impresa fornisce le parti di tessuto tagliate internamente.

Come è stato detto, l'impresa utilizza anche subfornitori di capo finito specializzati in alcuni tipi di prodotto (maglieria, piumini, ecc.), i quali studiano e realizzano i prototipi in collaborazione con

l'impresa e, successivamente, realizzano la produzione, compreso l'acquisto delle materie prime, consegnando il capo finito pronto per la spedizione.

I subfornitori selezionati dall'impresa sono localizzati prevalentemente in Emilia-Romagna, ma una parte si trova in altre regioni italiane, sia del nord sia del centro-sud, in relazione alla specializzazione di prodotto ricercata dall'impresa (piumini, denim, ecc.).

Le relazioni con i subfornitori sono fondate su rapporti di fiducia che derivano dalla selezione dei subfornitori realizzata nel tempo dall'impresa. L'impresa ha un nucleo di subfornitori stabili e inserisce ogni tanto nuovi subfornitori in grado di realizzare particolari lavorazioni o tipi di prodotto.

L'impresa utilizza mediamente una ventina di subfornitori, tutti multi-cliente e con una bassa dipendenza dalle commesse dell'impresa.

I tessuti utilizzati dall'impresa sono di qualità medio-alta e acquistati da imprese italiane. La provenienza dei filati con i quali i tessuti sono realizzati può essere, tuttavia, estera, soprattutto per le sete, il cashmere e alcuni cotoni. Alcuni tessuti ricamati provengono dall'India o dalla Cina.

I tessuti contribuiscono notevolmente a dare valore al prodotto dell'impresa e in numerosi casi l'impresa chiede ai fornitori di tessuti di realizzare stampe personalizzate sui tessuti acquistati.

I pagamenti ai subfornitori e fornitori sono a 30-60 gg.

Risorse umane

L'impresa ha 36 addetti, di cui 3 titolari/soci. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 33 dipendenti, 13 sono impiegati (amministrazione, commerciale, stile, progettazione, acquisti, programmazione) e 20 sono intermedi e operai (prototipia, taglio, controllo qualità, spedizioni, ecc.).

Essendo un'impresa che progetta linee di prodotto proprie e ha consolidato nel tempo uno stile identificabile, le competenze stilistiche interne assumono una valenza strategica. Importanti sono anche le competenze nel campo della modellistica per le caratteristiche dei prodotti realizzati.

Le competenze in ambito commerciale e marketing riguardano sia la gestione delle relazioni con le boutique sia la promozione rivolta al consumatore finale, compreso l'utilizzo dei social media. La conoscenza delle lingue è ovviamente indispensabile.

Le competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti, ecc.), della modellistica della confezione su tessuto, delle varie fasi di lavorazione, del controllo qualità, ecc..

Prezzi

I prezzi al consumatore finale dei prodotti dell'impresa sono più elevati per la linea principale. Nel caso della linea giovane, un abito può essere venduto a un prezzo superiore ai 500 euro e un pantalone a un prezzo superiore ai 250 euro.

Il moltiplicatore applicato dalle boutique multimarca ruota intorno a 3 rispetto al prezzo di acquisto presso l'impresa analizzata.

Problemi

Risorse umane

L'impresa sottolinea la difficoltà a reperire giovani con un'adeguata formazione tecnica.

Politiche di intervento

Formazione

L'impresa individua alcune figure professionali difficili da reperire sul mercato del lavoro, in particolare, il product manager e la modellista.

“... Sono necessarie figure molto preparate dal punto di vista della progettazione del prodotto ... La progettazione non è lo stile, è un'altra cosa ... Il product manager deve conoscere i prodotti, le materie prime, le lavorazioni, i costi, ecc. ... Anche la modellista è una figura importante nella progettazione del prodotto ... Entrambi devono realizzare al meglio l'idea dello stilista ... “ (intervista - caso n. 14).

Innovazione

L'impresa ritiene necessari incentivi per l'informatizzazione delle piccole imprese.

caso n. 14 - Marchio di nicchia orientato all'export (2)

Classe di addetti: 30-49 Classe di fatturato: 10-14 mln euro
Export: 33% Comparto: Abbigliamento e Maglieria
Obiettivi: Incremento dell'export

Caso n. 30 - Marchio di nicchia orientato all'export (3)

Specializzazione originaria

L'impresa è nata negli anni Cinquanta producendo maglieria per conto terzi. Fin dalle origini operava su una fascia di mercato elevata, realizzando capi in maglia per importanti marchi italiani della moda. Nei primi anni Ottanta, con l'ingresso nell'impresa della seconda generazione, l'impresa ha iniziato a progettare una propria collezione e a proporsi con un proprio marchio, posizionandosi sulla fascia *premium* del mercato. Negli anni Novanta, ha ampliato la gamma dei prodotti, non solo maglieria per uomo ma anche per donna, e iniziato a crescere sui mercati esteri, puntando su prodotti originali, frutto di una intensa attività di ricerca. La produzione è 100% Made in Italy e il marchio, pur essendo di nicchia, è riconosciuto da una fascia di consumatori soprattutto esteri.

Strategia

L'impresa ha sempre investito nella ricerca sul prodotto, cercando di coniugare la tradizione con l'innovazione del prodotto in maglia. Il prodotto dell'impresa ha caratteri distintivi riconoscibili in termini di stile e realizzazione, ed è rivolta a un consumatore giovane interessato a un design non convenzionale e a una elevata qualità dei materiali.

La maglieria rimane la specializzazione principale dell'impresa, alla quale sono stati abbinati capi complementari di abbigliamento in tessuto (pantaloni, gonne, ecc.) per offrire un abbigliamento completo.

La strategia seguita ha privilegiato i mercati esteri e le vendite attraverso boutique e catene di negozi multimarca che vendono prodotti dei marchi del lusso.

Il posizionamento dell'impresa, nella fascia *premium* del mercato, è così descritto.

“... Noi non siamo un brand ... un'azienda come la nostra si trova a navigare nella fascia medio-alta del mercato ... cosiddetta *premium* ... e deve fare i conti con i grandi marchi, molto aggressivi in termini di marketing, pubblicità, uscite frequenti con nuovi prodotti, ecc. ...“ (intervista - caso n. 30).

Le serie di produzione sono piccole, in media fra i 300 e 500 capi per modello, ma l'impresa soddisfa anche richieste di un numero minore di capi (50 capi per modello).

Un aspetto della strategia aziendale riguarda il significativo impegno nella formazione di giovani.

Investimenti

Gli investimenti principali dell'impresa sono sempre stati nell'attività di R&S, per lo studio e ideazione delle collezioni stagionali, e nella promozione del marchio rivolta al consumatore finale (B2C).

Recentemente ha investito in tecnologie per la tessitura della maglia, da utilizzare per lo studio e realizzazione dei prototipi, internalizzando un'attività prima affidata a un subfornitore. L'impresa ha acquisito l'impresa di un subfornitore e ha integrato il parco macchine con nuove tecnologie elettroniche di ultima generazione. Questa scelta ha come obiettivo il potenziamento dell'attività di ricerca sul prodotto e la realizzazione di produzioni con tempi di consegna molto veloci.

L'impresa investe costantemente nella formazione del personale interno.

R&S

L'impresa realizza due campionari stagionali all'anno per ogni linea di prodotto (uomo e donna), e complessivamente progetta un elevato numero di modelli, circa 500-600 nuovi modelli ogni anno.

L'ampiezza della gamma è legata alla varietà dei mercati esteri nei quali opera l'impresa e alla produzione di molteplici capi in maglia, non solo maglioni, ma anche abiti, cappotti, giacche, mantelle, sciarpe, berretti, ecc., oltre all'inserimento di capi complementari di abbigliamento su tessuto (pantaloni, gonne, abiti, ecc.).

L'ideazione dei capi è realizzata da stilisti interni e da alcuni stilisti esterni, in collaborazione con i titolari/soci, e avviene attingendo anche dal vastissimo archivio storico dell'impresa, costituito da oltre 15mila capi.

L'investimento dell'impresa nella ricerca sul prodotto è molto rilevante e l'impresa lamenta il problema

dell'imitazione dei suoi capi d'avanguardia, anche da parte di importanti marchi della moda.

Innovazioni

L'impresa ha sempre investito nell'informatizzazione sia a livello gestionale sia a livello tecnico (sistemi cad per la modellistica). Attualmente, sta predisponendo la programmazione e gestione centralizzata delle macchine elettroniche per la tessitura di maglieria.

In relazione alle dimensioni dell'impresa, il livello di digitalizzazione è considerato elevato.

L'impresa ha un proprio sito web (solo in inglese e giapponese) con vendita online, e utilizza sia i media tradizionali sia i social media per promuovere i prodotti e comunicare con i consumatori di riferimento (B2C).

Sostenibilità

L'impresa ha una particolare attenzione per il tema della sostenibilità che si traduce nella ricerca del massimo risparmio energetico (pannelli solari, coibentazione immobile, ecc.) e minore impatto ambientale (riduzione imballaggi, sperimentazione di imballaggi biodegradabili, riduzione rifiuti ecc.).

Le materie prime utilizzate dall'impresa sono certificate e la tintura è realizzata con prodotti naturali, anche se questi possono avere problemi di stabilità del colore.

“... La sostenibilità per noi è una conseguenza della qualità ... si cerca di dare al cliente un prodotto di qualità ... inteso in senso ampio ...“ (intervista - caso n. 30).

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa vende prevalentemente sui mercati esteri, circa il 60% del fatturato, e opera su un elevato numero di paesi, fra i quali il Giappone rappresenta il principale, seguito dalla Germania, Francia, Stati Uniti, ecc..

I clienti sono rappresentati da boutique multimarca, che all'estero sono spesso organizzate in catene di negozi. I clienti sono circa 1.000 nel mondo. L'impresa vende direttamente alla singola boutique o a catene, oppure a trading che acquistano per importanti catene di negozi.

Per la promozione dei prodotti, l'impresa utilizza alcuni show-room diretti e show-room di terzi, presenti nei vari paesi esteri di sbocco; partecipa a fiere di settore (B2B); e investe in comunicazione su riviste e social media (B2C).

L'impresa ha necessità di rivedere la propria strategia di marketing ed è alla ricerca di agenzie specializzate e competenti, che supportino l'impresa nella definizione di una strategia promozionale da realizzare con un budget contenuto sui vari mercati nei quali opera. Le dimensioni dell'impresa non consentono l'impiego delle risorse che i grandi marchi dedicano alla comunicazione.

Livello di integrazione verticale

L'impresa svolge al proprio interno l'ideazione e lo studio dei capi da inserire nelle collezioni stagionali e ne realizza la maggior parte dei prototipi. La scelta di investire in tecnologie per la tessitura della maglia deriva dalla necessità di studiare e realizzare un elevato numero di prototipi e di sperimentare le potenzialità offerte dalle tecnologie elettroniche di ultima generazione, oltre che produrre ordini con tempi consegna molto veloci.

Le funzioni interne all'impresa sono, quindi, la R&S, il commerciale, gli acquisti, l'amministrazione, il coordinamento della produzione esterna, una limitata quota di produzione di maglieria e le spedizioni.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

Per la produzione dei capi, l'impresa utilizza un centinaio di subfornitori, fra i quali 25 tessiture, 3 lavanderie e tintorie, e poi tanti laboratori di confezione, asole-bottoni, stiro-controllo-imbusto, ecc..

Il ricorso a un numero elevato di subfornitori è legato alla stagionalità della produzione e alla sua concentrazione in periodi ristretti nel corso dell'anno. Numerosi subfornitori sui quali distribuire la produzione, garantisce all'impresa il rispetto dei tempi di consegna.

Fra i subfornitori dell'impresa è avvenuto un certo ricambio, dovuto alla chiusura di numerose imprese.

“... Negli ultimi dieci anni, hanno chiuso 10-15 laboratori che utilizzavamo ... a volte per problemi di ricambio generazionale ... e a volte perché hanno perso dei clienti importanti che hanno portato la produzione all'estero ...“ (intervista - caso n. 30).

L'impresa è continuamente alla ricerca di nuovi fornitori e subfornitori per individuare specializzazioni particolari e ampliare le possibilità di produzione.

I subfornitori utilizzati sono localizzati in aree geografiche vicine all'impresa, sono multi-cliente e non dipendono, in misura significativa, dalle commesse dell'impresa.

L'impresa effettua un controllo qualità su tutti i capi dopo la tessitura e un controllo a campione sui capi finiti prima della spedizione. I controlli sono effettuati presso l'impresa analizzata.

Le materie prime utilizzate dall'impresa sono di qualità elevata e certificate. Esse sono acquistate prevalentemente presso imprese italiane e in alcuni casi presso imprese inglesi. Nella maglieria, in particolare, la composizione e la qualità dei filati contribuiscono a dare molto valore al prodotto dell'impresa.

Nel caso dei tessuti, alcuni sono acquistati in Cina, ma vengono tinti in Italia per avere garanzie sull'uso di sostanze non nocive.

Risorse umane

L'impresa ha 54 addetti, di cui 2 titolari/soci. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 52 dipendenti, 15 operano nell'area R&S, fra i quali vi sono un responsabile e due product manager (uno per la linea uomo e uno per la linea donna), modelliste, programmatori macchine da maglieria, campioniste, ecc.; 2 nel commerciale, 6 nell'amministrazione e controllo di gestione; 2 negli acquisti; 27 nel coordinamento e controllo della produzione esterna, nella produzione di parte della maglieria e nelle spedizioni.

Il personale dell'impresa ha un'età media molto bassa, avendo sempre privilegiato l'inserimento di giovani.

L'impresa progetta proprie linee di prodotto e l'intensa attività di ricerca sulla maglieria rende strategiche sia le competenze stilistiche sia le competenze tecniche interne.

Le competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, ecc.), dei punti e della struttura della maglia, della modellistica di maglieria, dei linguaggi di programmazione delle macchine da maglieria, delle tecnologie di tessitura, delle altre fasi di lavorazione, del controllo qualità, ecc..

Le competenze in ambito commerciale e marketing riguardano la gestione delle relazioni con le boutique e la conoscenza delle lingue. Per la comunicazione esterna e la promozione sui social, l'impresa si avvale di agenzie specializzate.

L'impresa accoglie regolarmente giovani in stage e collabora con istituzioni, come l'Accademia del Costume e della Moda di Roma e Modateca Deanna di San Martino in Rio (RE), per la realizzazione di un master di primo 1° livello rivolto a laureati per il settore della maglieria.

Prezzi

I prezzi al consumatore finale dei prodotti dell'impresa sono, indicativamente: maglia 172-265 euro; abiti 245-269 euro; pantaloni 235-290 euro; cappotti in maglia 448 euro.

Il moltiplicatore applicato dalle boutique multimarca ruota intorno a 3 rispetto al prezzo di acquisto presso l'impresa analizzata.

Problemi

Risorse umane

L'impresa sottolinea la totale mancanza, sul mercato del lavoro regionale, di persone con competenze nella maglieria, a tutti i livelli, dallo stilista al controllo del capo finito (stilista di maglieria, tecnico del prodotto in maglia, programmatore macchine da maglieria, campionista di maglieria, addetto al controllo qualità, ecc.).

“... Per la maglieria non riusciamo a trovare persone giovani con un minimo di competenze ... Le persone che adesso hanno 60-70 anni non riescono a trasferire le competenze a persone più giovani ... perché nessuna ragazza è più andata alla scuola professionale ... Non mancano solo le figure esecutive, ma anche gli stilisti e i creativi ... Nessuno sa come si fa una maglia o conosce la tecnica dei punti, i materiali, le finezze, ecc. ... “ (intervista - caso n. 30).

Made in e assenza di controlli

L'impresa ricorda ciò che numerose altre imprese del settore hanno raccontato.

“... Quello che ci dà fastidio è che ci sia un Made in China prodotto in condizioni assolutamente critiche, sia per l'ambiente sia per le persone, che poi diventa Made in Italy ... Non c'è nessun controllo sulle merci in entrata in Italia ...” (intervista - caso n. 30).

Sistema produttivo italiano

L'impresa esprime una valutazione critica nei confronti del sistema produttivo italiano che opera nell'ambito della maglieria.

“... In Italia, nella maglieria, ci sono imprese strutturate importanti, ma che nel 99% dei casi sono diventate dei conto terzi ... non hanno più un loro marchio e lavorano per le griffe del lusso francesi ... Siamo diventati dei sudditi della Francia, perché dipendiamo dai loro brand, come Celine, Hermès, Chanel, ecc. ...” (intervista - caso n. 30).

Elevato carico fiscale

L'impresa ricorda che le imprese italiane sono penalizzate dall'elevato carico fiscale.

“... In Italia abbiamo un carico fiscale altissimo e ci troviamo a competere con imprese che pagano tasse ridicole ... Non parlo di paesi lontani, ma di Portogallo, Croazia, ecc. ... questa è concorrenza sleale ... (intervista - caso n. 30).

Politiche di intervento

Percezione del settore

L'impresa mette in evidenza un luogo comune che condiziona l'attivazione di politiche adeguate nei confronti del settore della maglieria e dell'abbigliamento.

“... Molto spesso si pensa che nella maglieria e nell'abbigliamento non vi sia tecnologia e non vi siano investimenti ... Si parla sempre della meccanica e dell'auto e sembra che la tecnologia sia solo lì ... così le politiche vanno sempre a vantaggio di quei settori ... Industria 4.0 non è certo stata fatta per noi ... perché c'è sempre l'idea che nel nostro settore basti fare uno schizzetto ...” (intervista - caso n. 30).

Formazione

L'impresa ritiene prioritario e indispensabile rendere appetibile il settore della maglieria ai giovani, comunicando una corretta immagine di questo comparto, in termini di tecnologia, ricerca, creatività e opportunità di lavoro.

“... Bisogna fare un'attività di marketing mirata ai giovani ... I ragazzi sono attirati da una cosa se gli viene presentata come interessante, bella, piacevole ... Se non cambiamo il percepito del settore della maglieria, non andiamo da nessuna parte ... Dobbiamo attrarre i giovani dando loro l'immagine reale di questo settore che è fatto di creatività, di tecnologia e tanta ricerca ... e di sbocchi occupazionali interessanti ...” (intervista - caso n. 30).

Per le figure tecniche, l'impresa considera necessario concepire percorsi formativi lunghi, superiori a un anno, rivolti a giovani diplomati, nei quali il ruolo degli stage aziendali, dell'esperienza in azienda, è fondamentale.

“... Bisogna rendere più facili, dal punto di vista burocratico, i percorsi formativi all'interno delle imprese ... La nostra azienda partecipa ad iniziative formative e sarebbe necessario vi fosse un registro delle imprese che, effettivamente, formano ... per non disperdere energie su aziende che la formazione vera poi non la fanno ...“ (intervista - caso n. 30).

Per le figure operaie, il problema del reperimento di personale è ancora più difficile e l'attività di orientamento rivolta ai giovani è la base da cui iniziare.

Made in Italy

L'impresa considera necessaria un'azione di sostegno al Made in Italy.

“... La politica deve decidere quale direzione prendere e ripartire dalla scuola ... Noi siamo dei bravi manifatturieri, siamo sempre stati un paese di trasformazione ... Vogliamo continuare ad esserlo e per fare questo abbiamo bisogno di ridare credibilità al Made in Italy ed investire sulle risorse umane ...“ (intervista - caso n. 30).

Caso n. 30 - Marchio di nicchia orientato all'export (3)

Classe di addetti: 50-99 Classe di fatturato: 10-14 mln euro

Export: 60% Comparto: Maglieria

Obiettivi: Incremento dell'export

caso n. 15 – Marchio industriale a bassa visibilità orientato all'export (1)

Specializzazione originaria

L'impresa è nata a metà anni Novanta da lavoratrici dipendenti che avevano perso il posto di lavoro per la chiusura di un'impresa pronto moda che operava sul mercato italiano. L'impresa si è proposta al mercato con una linea di abbigliamento di propria ideazione, venduta con proprio marchio, rivolta a una consumatrice donna: un "total look" per signora. All'inizio, l'impresa ha operato in pronto moda sul mercato interno, vendendo a grossisti e distributori, ma ben presto ha iniziato a partecipare a fiere di settore per acquisire clienti esteri, abbandonando progressivamente il pronto moda e producendo sulla base del calendario programmato. L'orientamento verso i mercati esteri ha sempre caratterizzato la strategia di questa impresa, così come il prodotto 100% Made in Italy.

Strategia

Negli anni Duemila, l'impresa ha incrementato le vendite estere, investendo sempre nella promozione e partecipazione a fiere di settore, fino ad avere una quota di export superiore a quella del mercato interno.

“... La nostra fortuna è che ci stiamo posizionando sempre meglio all'estero ... Questo ci permette di finanziare l'impresa perché ci sono i pagamenti anticipati e pagamenti alla consegna garantiti con lettera di credito ...”
(intervista - caso n. 15).

L'ampliamento dei mercati esteri di sbocco e la crescita delle esportazioni rappresentano gli obiettivi anche dei prossimi anni.

Sul mercato interno ha acquisito un marchio e una rete commerciale di un distributore, per vendere direttamente ai negozi multimarca e superare l'intermediazione del grossista o distributore.

“... Lavoravamo per l'ingrosso e poi ci siamo resi conto che non potevamo più farlo perché il nostro target di prezzo era troppo alto per l'ingrosso ... E' stata una scelta obbligata vendere direttamente al dettaglio ... Avendo acquisito una rete di vendita che già c'era, è stato più facile che partire da zero ...” (intervista - caso n. 15).

L'impresa ha puntato sulla qualità del prodotto, un prodotto 100% Made in Italy, di fascia di prezzo medio-alta, con un buon contenuto moda, rivolto a una consumatrice sopra i trent'anni.

“... La qualità è il fattore che ci ha fatto tenere aperto fino ad oggi ... sperando di avere un rapporto prezzo/qualità giusto ...” (intervista - caso n. 15).

Investimenti

I principali investimenti dell'impresa riguardano l'attività di R&S, legata allo studio e ideazione delle collezioni stagionali, e la partecipazione a fiere di settore.

R&S

L'impresa realizza due campionari all'anno, uno per stagione, composti complessivamente da circa 500 capi, 250 modelli diversi per ogni stagione.

“... Sono tanti i modelli che inseriamo nei campionari ... E' un investimento notevole per l'impresa ...” (intervista - caso n. 15).

La gamma dei prodotti è molto ampia. Essendo un "total look" è composta da abiti, camicie, giacche, pantaloni, cappotti, maglie, t-shirt, felpe, ecc..

L'ideazione dei capi viene realizzata da personale interno all'impresa per tutti i prodotti, ad eccezione della maglieria. Per i capi in maglia, l'impresa si affida a un'impresa finale specializzata nella maglieria

che, oltre a produrre una propria linea di prodotti in maglia, studia e realizza prodotti anche per altri. L'investimento annuale in R&S è pari al 10% del fatturato dell'impresa.

Innovazioni

L'impresa ha investito in un nuovo gestionale specifico per imprese del settore tessile-abbigliamento e il livello di digitalizzazione dell'impresa è considerato medio.

L'impresa ha un proprio sito web e sta sperimentando l'uso dei social per comunicare direttamente con il consumatore finale (B2C). Non vende on-line.

Sostenibilità

L'impresa è attenta al tema della sostenibilità, ma i clienti non hanno mai richiesto prodotti con particolari caratteristiche.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa ha circa duecento clienti sul mercato italiano, rappresentati da negozi multimarca, mentre sui mercati esteri vende attraverso importatori e distributori. Fra i mercati esteri, che assorbono complessivamente il 60% delle vendite, quello russo rappresenta uno dei più importanti, seguito da quello giapponese.

La promozione sui mercati esteri è realizzata attraverso la partecipazione a fiere di settore (Moda Makers in Italia, CPM a Mosca, Hong Kong, Dusseldorf, Dubai, ecc.), organizzazione di incoming di compratori in Italia e presso le show room dei distributori esteri.

L'impresa è orientata all'ampliamento dei mercati esteri di sbocco e alla partecipazione a fiere di settore in nuovi paesi esteri.

Fra gli aspetti che divergono maggiormente fra il mercato italiano e i mercati esteri, vi sono i tempi di pagamento. Sul mercato italiano i tempi di pagamento dei clienti sono molto lunghi, normalmente a 120 gg., mentre sul mercato estero sono anticipati o alla consegna. Fra i clienti italiani, l'impresa ha casi di pagamenti effettuati a 6-8 mesi, a volte a 1 anno di distanza.

Livello di integrazione verticale

L'impresa svolge al proprio interno l'ideazione e lo studio dei capi di abbigliamento da inserire nelle collezioni stagionali e ne realizza i prototipi, ad eccezione dei capi in maglia il cui studio e prototipi sono realizzati da un'impresa finale specializzata in maglieria.

L'impresa affida a subfornitori esterni tutte le fasi di produzione, dal taglio allo stiro e imbusto. Effettua direttamente il controllo qualità fase per fase, per cui ad ogni fase di lavorazione i prodotti rientrano nell'impresa per essere controllati capo per capo e successivamente assegnati al subfornitore della fase successiva. Rispetto a questa organizzazione vi sono alcune eccezioni, descritte nel punto successivo.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

L'impresa utilizza una quindicina di subfornitori specializzati per fase, fra i quali i più numerosi sono imprese di *confezione* dei capi (cucitura). Fra queste ultime, prevalgono imprese di subfornitura gestite da imprenditori cinesi che l'impresa controlla con particolare attenzione per ottenere gli standard qualitativi richiesti. Nei casi in cui la lavorazione non sia eseguita a regola d'arte, l'impresa restituisce i capi al laboratorio e lo obbliga a rifare la lavorazione. Questo può succedere in quanto nei laboratori cinesi il personale cambia molto frequentemente.

I subfornitori di fase utilizzati sono geograficamente vicini, dato il controllo qualità fase per fase e le serie corte di produzione.

Rispetto a questa organizzazione della rete di subfornitori, vi sono due eccezioni. La prima riguarda la produzione della maglieria, affidata completamente, compreso l'acquisto dei filati, a un'impresa finale specializzata in maglieria. La seconda riguarda la produzione dei capispalla (cappotti e giacche strutturate), per i quali i subfornitori cinesi non hanno una specializzazione sufficiente, che è affidata a un'impresa finale, che produce anche linee proprie di prodotto, integrata dal punto di vista produttivo, con manodopera italiana, localizzata in un'altra regione.

I tessuti utilizzati dall'impresa sono di fibre naturali o misti. La qualità dei tessuti è molto importante per vendere sui mercati esteri.

Risorse umane

L'impresa ha 11 addetti, di cui 2 titolari/soci. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 9

dipendenti, 2 sono in amministrazione, 1 è al commerciale, 3 sono modelliste, 1 è responsabile della produzione esterna (incettatrice), 1 è addetta al controllo qualità, 1 ha un ruolo di jolly. Dei titolari/soci, una è responsabile del campionario e l'altra segue le relazioni con i clienti.

Le competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti, ecc.), della modellistica della confezione su tessuto, delle varie fasi di lavorazione, del controllo qualità, ecc..

Nell'impresa assumono particolare rilevanza le capacità creative e di interpretazione delle tendenze della moda e del mercato, essendo un'impresa che progetta linee di prodotto proprie, e le competenze in ambito commerciale e marketing, compresa, ovviamente, la conoscenza delle lingue.

L'inserimento recente di giovani ha consentito all'impresa di sviluppare attività di promozione attraverso l'utilizzo dei social media.

Prezzi

I prezzi al consumatore finale dei prodotti dell'impresa sono, indicativamente, per un abito 210 euro, un cappotto 360-390 euro, un pantalone 150 euro.

Sul mercato italiano il moltiplicatore applicato dal negozio multimarca oscilla fra 2,5-3,0-3,5 rispetto al prezzo di acquisto presso l'impresa analizzata.

Sui mercati esteri, oltre a questo moltiplicatore, vi è il ricarico applicato dal distributore-importatore, che è pari a un trenta per cento del prezzo riconosciuto all'impresa analizzata.

Problemi

Mercato interno

L'impresa sottolinea le difficoltà presenti sul mercato italiano, legate al calo dei consumi di abbigliamento e alla ricerca del basso prezzo da parte del consumatore finale.

“... Purtroppo il mercato interno è in difficoltà ... Le vendite sono in calo ... I consumatori comprano meno e chiedono soprattutto il prezzo ... Questo per noi è un problema perché facciamo tutto Made in Italy ... Abbassare i prezzi per noi è difficile se vogliamo mantenere la qualità ... “ (intervista - caso n. 15).

Da questo contesto ne deriva anche un allungamento dei tempi di pagamento da parte dei clienti italiani dell'impresa, rappresentati da negozi multimarca, con ripercussioni negative sulla liquidità.

Costi elevati

L'impresa indica gli elevati costi che devono sostenere le imprese italiane come fattore che le penalizza in termini di competitività.

“... In Italia abbiamo un costo del lavoro elevato ... Anche i costi generali sono molto alti ... Paghiamo più tasse che in Germania e Francia ... Stare in piedi è difficile ... “ (intervista - caso n. 15).

Filiera produttiva

L'impresa è consapevole delle difficoltà che caratterizzano le imprese di subfornitura locali.

“... I subfornitori lavorano ormai sei mesi all'anno ... Sono diventati quasi tutti imprese familiari, perché, se non c'è da lavorare, i familiari stanno a casa e non li devi pagare ... Ma se questi chiudono ... non sappiamo dove andare a produrre ... Questo è il problema principale della filiera ... “ (intervista - caso n. 15).

Politiche di intervento

Formazione

Nel difficile contesto di mercato che caratterizza il settore dell'abbigliamento, il tema delle competenze è centrale per l'impresa. In particolare, lo sono le competenze in ambito commerciale e marketing,

necessarie per affrontare le sfide del mercato.

“... Il mercato è sempre in cambiamento e anche l’esperienza, dopo tanti anni, a volte non è sufficiente ... Noi ci chiediamo se abbiamo le competenze per affrontare questo mercato così difficile ... Sappiamo fare dei bei prodotti, ma non abbiamo un marchio visibile ... Come fai ad avere maggiore visibilità? ... Ci vogliono delle competenze che non abbiamo ... Vorremmo avere un direttore commerciale, ma non ce lo possiamo permettere ...” (intervista - caso n. 15).

Imposte e tasse

L’impresa ritiene sia necessario uno sforzo per contenere la tassazione sulle imprese, partendo, ad esempio, dagli immobili di proprietà.

“... Chiediamo da tempo di ridurre l’IMU sui capannoni nei quali lavoriamo ... Non viviamo di affitti e di rendite ...” (intervista - caso n. 15).

R&S

L’impresa indica i limiti del credito d’imposta previsto per l’attività di ricerca e sviluppo, legata allo studio delle collezioni stagionali. Il credito d’imposta riguarda soltanto l’incremento delle spese che l’impresa ha avuto rispetto ai tre anni precedenti e richiede una documentazione molto articolata.

“... Il credito d’imposta pone troppi limiti ... E’ solo sull’incremento delle spese ed è difficile accedervi perché devi ricostruire i costi dei tre anni precedenti con un dettaglio incredibile ... Noi ci abbiamo rinunciato ... Devi produrre tanta documentazione per non portare a casa quasi nulla ... “ (intervista - caso n. 15).

Internazionalizzazione

La partecipazione alle fiere di settore è un’attività prioritaria per le imprese orientate ai mercati esteri e i sostegni previsti dai bandi regionali sono considerati molto importanti.

“... Ci sono alcune fiere internazionali, anche localizzate in Italia, dove devi essere presente ... i compratori esteri vengono lì e non da altre parti ... Prima di acquisire nuovi clienti ci vuole tempo e bisogna fare varie edizioni della stessa fiera ... Non basta partecipare una sola volta ...” (intervista - caso n. 15).

L’impresa ritiene opportuno un adattamento dei bandi regionali per tenere conto delle specificità del settore moda. Considera positiva l’esperienza di partecipazione alle varie edizioni della fiera Moda Makers, fiera realizzata in regione rivolta a importatori e distributori esteri.

caso n. 15 – Marchio industriale a bassa visibilità orientato all’export (1)

Classe di addetti: 10-14

Classe di fatturato: 2-3 mln euro

Export: 60%

Comparto: Abbigliamento e Maglieria

Obiettivi: Ricerca nuovi mercati esteri.

Caso n. 25 - Marchio industriale a bassa visibilità orientato all'export (2)

Specializzazione originaria

L'impresa è nata negli anni Sessanta con una specializzazione nella produzione di accessori in maglia per neonati e bambini (berretti, cuffie, sciarpe e guanti). I prodotti, di qualità elevata, erano venduti sul mercato italiano a boutique di abbigliamento per bimbi. Negli anni Novanta, con l'ingresso nell'impresa della seconda generazione, l'impresa ha puntato sui mercati esteri, promuovendo i propri prodotti nelle principali fiere di settore italiane ed estere. Il prodotto è rimasto posizionato sulla fascia alta del mercato e la produzione è sempre 100% Made in Italy.

Strategia

La seconda generazione entrata nell'impresa ha mantenuto la stessa strategia di prodotto della prima generazione, continuando a realizzare prodotti di elevata qualità e prezzo, con filati naturali e molto pregiati.

La specializzazione nel bimbo connota storicamente l'impresa, anche se l'inserimento di alcuni capi destinati alle mamme rappresenta un ambito nel quale l'impresa intende sperimentare.

I prodotti sono molto curati, con ricami e applicazioni realizzate a mano, e oltre ai capi basici, l'impresa propone capi fantasia, ispirati a personaggi delle animazioni per bambini.

Il punto di forza dell'impresa è il prodotto e la strategia seguita è stata quella di ampliare i mercati di sbocco verso i paesi esteri.

“... E' per merito del prodotto che siamo ancora sul mercato ... Ci siamo espansi all'estero mantenendo sempre lo stesso prodotto di qualità elevata ...”
” (intervista - caso n. 25).

L'impresa vende a boutique per bambini, sia in Italia sia all'estero, e mantiene la produzione in Italia a carattere artigianale.

Le serie di produzione sono molto piccole, 100-120 capi per modello.

Investimenti

Gli investimenti dell'impresa si sono concentrati nell'attività di R&S per lo studio e ideazione di una sempre più ampia gamma di prodotti, e nella promozione sui mercati internazionali, attraverso la partecipazione a fiere di settore.

R&S

L'impresa realizza due collezioni stagionali all'anno. La collezione principale è quella invernale, producendo prodotti in maglia, mentre quella primaverile ed estiva è minoritaria e composta da prodotti in tessuto.

Nel complesso, l'impresa propone al mercato circa 490 modelli ogni anno, dei quali solo un venti per cento è costituito da prodotti continuativi, stabilmente presenti nelle collezioni dell'impresa.

La gamma dei prodotti è differenziata per fascia di età e genere, dal neonato alla ragazzina o ragazzino.

L'ideazione dei capi è realizzata con la collaborazione di stiliste esterne.

Innovazioni

L'innovazione più recente riguarda la realizzazione di un sito web con vendita online e l'utilizzo di una blogger per la promozione del prodotto sui social media (B2C).

Rispetto alla sua storia, l'impresa considera una innovazione la partecipazione a fiere di settore e l'operare sui mercati esteri.

Sostenibilità

L'impresa utilizza filati e materiali naturali e certificati.

“... Noi usiamo lana merino trattata in Italia, e non all'estero, che ha tutte le certificazioni necessarie relative alle sostanze impiegate nel ciclo produttivo

... Per il nostro prodotto non abbiamo mai avuto un bambino con reazioni allergiche ...” (intervista - caso n. 25).

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa esporta una quota rilevante della produzione, pari al 50% del fatturato, e il mercato estero più importante, sebbene in flessione da alcuni anni, è la Russia. Gli altri paesi nei quali esporta sono gli Stati Uniti, alcuni paesi dell'UE e in minima parte il Giappone.

I clienti dell'impresa sono rappresentati da boutique e negozi specializzati di abbigliamento per bambini, tutti multimarca. Nei paesi esteri, i clienti sono concentrati nelle grandi città, dove vi sono consumatori disponibili ad acquistare prodotti costosi anche per i bambini.

“... Non è facile vendere il prodotto italiano come una volta, perché anche i mercati esteri hanno delle crisi ... In Russia, la metà dei nostri clienti ha chiuso ... oggi sono rimasti solo i clienti più grossi ... con negozi dalle superfici elevate ...” (intervista - caso n. 25).

All'interno dell'UE, non tutti i paesi rappresentano un interessante mercato di sbocco per l'impresa.

“... Nei paesi del Nord Europa non riusciamo ad esportare ... I consumatori non sono disponibili a spendere cifre elevate per un berretto da bambino ...” (intervista - caso n. 25).

E la Cina è considerata un mercato troppo difficile.

“... Oggi un berretto importato dalla Cina, ovviamente di acrilico, lo si compra a 0,50 euro ... quindi per basso che puoi essere con il prezzo non puoi competere ... L'unica strada che puoi seguire è quella della qualità elevata, anche se con la crisi questa fascia di mercato ha subito un calo ...” (intervista - caso n. 25).

L'impresa ha circa 600 clienti, di cui 200 esteri e 400 in Italia. I tempi di pagamento dei clienti italiani sono molto lunghi, a 6-8 mesi dalla consegna dei prodotti.

Le relazioni con i clienti sono gestite da una ventina di agenti che hanno la rappresentanza dei prodotti dell'impresa. Per i mercati esteri, la costituzione di una rete di agenti non è stata facile e l'impresa descrive come è avvenuta.

“... Il primo veicolo per farti conoscere è la fiera, che ti permette di avere il primo contatto ... Trovare un rappresentante all'estero è molto complicato ... Non è che scrivi all'ICE e loro ti mandano una lista ... Fai una fiera e spero che entri qualche cliente che compri e, dopo, puoi chiedere al cliente se conosce degli agenti ... E se trovi un agente che è disposto a prendere la tua azienda, poi lui farà la distribuzione ...” (intervista - caso n. 25).

La partecipazione a fiere di settore è molto importante e questa partecipazione deve essere continuativa nel tempo. La fiera più importante per l'impresa è Pitti Bimbo a Firenze e per molti anni ha partecipato al CPM a Mosca, anche se questa fiera non ha più una sezione dedicata al bambino.

Dopo anni di partecipazione a fiere di settore, l'impresa è conosciuta fra gli addetti ai lavori (agenti, rappresentanti, ecc.), ma il marchio rimane a bassa visibilità nei confronti del consumatore finale.

La realizzazione di un proprio sito web con vendite online, avvenuto di recente, non è stato particolarmente gradito dai clienti dell'impresa, rappresentati da boutique e negozi specializzati, e i prezzi delle vendite online sono, inevitabilmente, allineati a quelli dei negozi-clienti, evitando saldi di stagione per non compromettere le vendite dei negozi. I prodotti dell'impresa sono presenti anche sulle principali piattaforme di vendita online (yoox, farfetch, ecc.)

Anche l'uso dei social per la promozione del prodotto è in fase di studio (B2C).

“... Sui social media abbiamo cominciato a fare qualcosa, dall'anno scorso, ma siamo ancora indietro ... Andare dal consumatore finale è molto difficile,

difficilissimo ... Per avere un post di una influencer ti chiedono cifre molto elevate ... ” (intervista - caso n. 25).

Livello di integrazione verticale

L'impresa svolge al proprio interno le attività di progettazione, commerciale, acquisti, amministrative e di spedizione, oltre al coordinamento della produzione esterna.

La produzione è affidata a subfornitori e a lavoratori a domicilio assunte dall'impresa.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

I subfornitori utilizzati sono specializzati nella tessitura a maglia e sono geograficamente vicini. Questi subfornitori sono lavoratori autonomi che operano da soli, senza lavoratori dipendenti, con un parco macchine numericamente limitato composto da tecnologie elettroniche.

I tempi di pagamento ai subfornitori sono a 60-90 gg.

Le lavoranti a domicilio si occupano della cucitura, ricamo e applicazioni, sempre realizzate a mano, e anch'esse sono residenti in aree territoriali vicine all'impresa.

I filati utilizzati dall'impresa sono acquistati da imprese italiane e sono filati naturali di qualità elevata e certificati. Così come alcune applicazioni di volpe finlandese certificate.

Risorse umane

L'impresa ha 7 addetti, di cui 2 titolari/soci. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 5 dipendenti, vi sono: 1 coordinatrice di campionario, 1 addetta alla produzione esterna (incettatrice), 1 addetta al controllo qualità, 1 impiegata commerciale e 1 impiegata addetta agli acquisti. I titolari/soci si occupano delle relazioni con i clienti e del coordinamento della progettazione delle collezioni stagionali.

Le lavoranti a domicilio, oltre una ventina, sono regolarmente assunte e fra queste vi sono signore italiane sia di età centrale sia di età matura, e alcune straniere di età più giovane, che, per condizioni familiari, preferiscono lavorare a domicilio.

Nel periodo delle spedizioni, l'impresa assume una persona a tempo determinato, per sei mesi all'anno, nel ruolo di addetto all'in scatolamento degli ordini.

Le competenze stilistiche sono in parte acquisite all'esterno, attraverso la consulenza di stiliste che possono variare nel tempo. I titolari/soci e la coordinatrice di campionario si occupano dell'ideazione dei prodotti in collaborazione con le stiliste esterne.

Le competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, materiali per il ricamo, applicazioni, ecc.), dei punti maglia, della modellistica degli accessori per bambini, delle varie fasi di lavorazione, del controllo qualità, ecc..

Le competenze in ambito commerciale e marketing riguardano la gestione delle relazioni con le boutique e i negozi multimarca. Per le attività di promozione e l'utilizzo dei social media, l'impresa si avvale di un'impresa esterna specializzata, localizzata in un'altra regione italiana.

Prezzi

I prezzi dei prodotti dell'impresa al consumatore finale hanno un range piuttosto ampio, in relazione ai ricami e applicazioni inserite sui capi, ad esempio: berretto per bambina 40-140 euro; berretto per neonato 40-62 euro.

Il moltiplicatore applicato dalle boutique e negozi multimarca ruota intorno a 3, rispetto al prezzo di acquisto presso l'impresa analizzata.

Problemi

Elevato costo della partecipazione a fiere

L'impresa indica come problema l'elevato costo della partecipazione a fiere di settore per imprese di micro e piccole dimensioni.

Politiche di intervento

Internazionalizzazione

L'impresa ritiene insufficienti i sostegni previsti per la partecipazione a fiere di settore.

Considera i bandi regionali troppo complessi e aleatori, non avendo la certezza di ottenere il contributo e prevedendo la liquidazione del contributo con molto ritardo.

Indica come esempi positivi gli incentivi previsti dai sistemi camerali delle regioni Marche e Toscana che prevedono contributi alle imprese più elevati e di facile fruibilità, con anticipi o rimborsi immediati.

R&S

L'impresa considera positivamente il credito d'imposta per l'attività di studio e progettazione delle collezioni stagionali.

Caso n. 25 - Marchio industriale a bassa visibilità orientato all'export (2)

Classe di addetti: 5-9

Classe di fatturato: 1-2 mln euro

Export: 50%

Comparto: Accessori bimbo (berrette, cuffie, scarpe, ecc.)

Obiettivi: Ricerca nuovi mercati esteri.

Caso n. 29 - Marchio industriale a bassa visibilità orientato all'export (3)

Specializzazione originaria

L'impresa è nata negli anni Settanta realizzando un "total look" per donna di fascia medio-alta, caratterizzato dall'utilizzo di tessuti pregiati. I capi, elaborati ed eleganti, erano destinati a una consumatrice non giovane, ma interessata a prodotti moda e Made in Italy. L'impresa si è progressivamente orientata verso i mercati esteri, privilegiando prima i mercati arabi, poi il mercato russo e i paesi caucasici.

Dalla crisi internazionale del 2008-09, ha subito un costante calo delle vendite estere, determinato in parte dalle sanzioni alla Russia e dall'andamento del rublo, sebbene abbia differenziato i mercati esteri di sbocco. L'ingresso di una seconda generazione nell'impresa, ha creato le condizioni per il rilancio, attraverso l'inserimento di una nuova linea di prodotti e l'investimento in promozione. La produzione rimane 100% Made in Italy.

Strategia

La seconda generazione entrata nell'impresa ha puntato su una nuova linea di prodotti destinata a una consumatrice più giovane. Il posizionamento rimane nella fascia medio-alta del mercato e il "total look" è ancora più ampio. Le materie prime utilizzate sono sempre di qualità elevata e i capi sono molto ricercati. La nuova linea di prodotti è proposta al mercato con un nuovo marchio.

Questa strategia è stata messa in atto nel 2017 ed è supportata da un'attività di promozione a livello internazionale con partecipazione a fiere e a sfilate, in particolare, in Russia e Cina. L'attività di web marketing è ancora in fase iniziale, ma rappresenta un ambito di investimento ritenuto importante. L'impresa è, infatti, concentrata nella promozione del nuovo marchio e ha come obiettivo la crescita sui mercati esteri.

L'impresa vende a boutique multimarca sia in Italia sia all'estero e punta decisamente a mantenere la produzione in Italia.

L'impresa realizza serie di produzione molto corte, 30-50 capi per modello.

Investimenti

Gli investimenti dell'impresa si sono concentrati nell'attività di R&S per lo studio e ideazione della nuova linea di prodotti e nella promozione sui mercati internazionali, attraverso la partecipazione a fiere di settore (CPM a Mosca) e sfilate all'estero (Shenzen in Cina).

R&S

L'impresa realizza due collezioni stagionali all'anno per la nuova linea di prodotti, mentre per la linea storica realizza soltanto capsule. Nel complesso, l'impresa propone al mercato circa 230 nuovi capi ogni anno.

Realizzando un "total look", ha una gamma di prodotti relativamente ampia: abiti, pantaloni, maglie, t-shirt, felpe, cappotti, piumini, ecc..

L'investimento nello studio e progettazione del campionario è molto rilevante e pari al 18% del fatturato annuale.

L'ideazione dei capi è realizzata da stilisti esterni all'impresa.

Innovazioni

L'innovazione principale riguarda la realizzazione di un nuovo sito web con vendita online.

Sostenibilità

L'impresa utilizza tessuti che rispettano le normative vigenti.

Appone sui prodotti il logo 100% Made in Italy, una certificazione volontaria promossa da Confartigianato di Macerata.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa ha una lunga tradizione come impresa esportatrice, anche se negli anni più recenti ha visto ridursi l'incidenza dell'export a circa un terzo del fatturato.

Vende in tredici paesi esteri, prevalentemente Extra-UE, fra i quali la Russia è ancora il principale.

I clienti, rappresentati da boutique multimarca, sono circa 200.

I clienti esteri non acquistano regolarmente tutte le stagioni ed avendo proposto la nuova linea di prodotti soltanto da due anni, l'impresa è alla ricerca di nuovi clienti. Questa ricerca è affidata ad agenzie di intermediazione che trattengono una percentuale del 10% sul venduto.

La ricerca di nuovi clienti è orientata principalmente al mercato russo e a quello cinese. Ma le difficoltà non sono da sottovalutare.

“... La Cina è un mercato molto difficile ... abbiamo fatto una sfilata a Shenzhen che è andata abbastanza bene ... avevamo individuato alcuni clienti che si sono dimostrati inaffidabili ... e poi alla dogana cinese hanno fatto dei controlli e una parte dei nostri prodotti non ha superato i test ... Ci hanno detto che i nostri prodotti li hanno distrutti ... ma noi non ci crediamo ... Erano prodotti realizzati con una seta molto costosa stampata a Como ...”
(intervista - caso n. 29).

Dal 2008-09 ad oggi, il mercato italiano è caratterizzato da un continuo calo dei consumi di abbigliamento e da problemi strutturali che si sono particolarmente aggravati.

“... Il mercato italiano è fermo ... i pagamenti dei clienti sono sempre più lunghi ... e da qualche anno i clienti vogliono fare continuamente dei cambi di prodotto ... quindi abbiamo molte rimanenze ...” (intervista - caso n. 29).

I tempi di pagamento dei clienti italiani possono arrivare anche a 12 mesi.

L'impresa sta investendo mediamente il 5% del fatturato nelle attività di promozione sui mercati e si propone di investire ulteriormente nella partecipazione a fiere di settore, e di utilizzare i social media per promuovere il prodotto e comunicare direttamente con le consumatrici di riferimento (B2C).

Livello di integrazione verticale

L'impresa svolge al proprio interno soltanto attività di coordinamento della progettazione dei prodotti e della produzione, oltre alle attività commerciali, acquisti, amministrative e di spedizione.

L'ideazione dei capi è realizzata da stiliste esterne, la modellistica è affidata a service esterni, la realizzazione dei prototipi e la produzione sono affidate a subfornitori.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

I subfornitori utilizzati dall'impresa sono geograficamente vicini. Fra questi, vi sono subfornitori specializzati nel taglio-confezione e nello stiro-controllo-imbusto, oltre a tintorie e ricamifici.

L'impresa ha selezionato imprese di subfornitura locali gestite da imprenditori emiliani che realizzano le fasi di lavorazione al proprio interno e non si avvalgono di laboratori cinesi. La qualità richiesta dall'impresa è molto elevata.

Per i prodotti in maglia e alcuni capospalla, l'impresa si avvale di imprese finali specializzate che lavorano anche per conto terzi. In questi casi, l'acquisto delle materie prime viene realizzato dall'impresa finale specializzata, la quale consegna il capo finito.

Avvalendosi di subfornitori e produttori molto qualificati e affidabili, il controllo qualità è realizzato dall'impresa soltanto sui capi finiti e a campione.

I tessuti utilizzati sono di qualità elevata e acquistati da imprese italiane. Le basi dei tessuti in seta possono avere una provenienza estera, ma la nobilitazione è realizzata in Italia.

Risorse umane

L'impresa ha 8 addetti, di cui 2 titolari/soci. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 6 dipendenti, vi sono: 1 coordinatrice della produzione esterna (incettatrice), 1 addetta al controllo qualità, 1 magazziniere, 2 impiegate commerciali e 1 impiegata amministrativa. I titolari/soci si occupano delle relazioni con i clienti e del coordinamento della progettazione delle collezioni stagionali.

Le competenze stilistiche sono acquisite all'esterno dell'impresa, attraverso la consulenza di due stiliste. I titolari/soci coordinano l'attività delle stiliste esterne.

Le competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti, ecc.), della modellistica della confezione su tessuto, della modellistica della maglieria, delle varie fasi di lavorazione, del controllo qualità, ecc..

Le competenze in ambito commerciale e marketing riguardano la gestione delle relazioni con le boutique multimarca. Per le attività di promozione sui mercati internazionali e utilizzo dei social media, l'impresa si avvale di un'impresa esterna specializzata.

Prezzi

I prezzi dei prodotti dell'impresa alla consumatrice finale sono, indicativamente, i seguenti: abito 340-380 euro; felpa 250 euro; maglia 220-270 euro; cappotto 600-720 euro.

Il moltiplicatore applicato dalle boutique multimarca ruota intorno a 3 rispetto al prezzo di acquisto presso l'impresa analizzata.

Problemi

Mancati pagamenti

L'impresa sottolinea il grave problema dei mancati pagamenti da parte dei clienti, soprattutto italiani.

Nel caso di alcuni clienti esteri, l'impresa ha recentemente subito il mancato ritiro degli ordini, con un conseguente incremento delle rimanenze e un mancato ricavo.

Difficoltà ad entrare in nuovi mercati esteri

Il tentativo di entrare nel mercato cinese si è dimostrato molto difficile per l'impresa. Per una piccola impresa con marchio a bassa visibilità, il problema principale riguarda l'individuazione di interlocutori affidabili per poter attivare relazioni con il sistema distributivo di quel paese.

Politiche di intervento

Internazionalizzazione

L'impresa ritiene siano molto importanti i sostegni dati alle imprese per la partecipazione a fiere di settore, che sono molto costose ma indispensabili per farsi conoscere sui mercati internazionali.

Caso n. 29 - Marchio industriale a bassa visibilità orientato all'export (3)

Classe di addetti: 5-9

Classe di fatturato: 1-2 mln euro

Export: 27%

Comparto: Abbigliamento e Maglieria

Obiettivi: Lancio di una nuova linea di prodotti e ricerca nuovi mercati esteri.

2.2.2.2 Imprese di subfornitura

Le imprese di subfornitura analizzate che lavorano prevalentemente per micro e piccole imprese finali con marchi industriali a bassa visibilità e di nicchia, operano nel segmento di mercato cosiddetto *premium*, con qualche sconfinamento nel segmento superiore dell'*entry to luxury* e in quello inferiore del *fast fashion*.

Queste imprese sono operative da lungo tempo e numerose hanno attraversato le varie fasi di trasformazione della filiera produttiva regionale. Sono gestite da una seconda generazione di imprenditori e dalla metà degli anni Novanta, ma soprattutto negli anni Duemila, hanno subito un significativo ridimensionamento occupazionale.

Gli otto casi studiati comprendono subfornitori specializzati per fase, *tessiture di maglieria* (caso n. 19), *taglio-confezione* (casi n. 9 e 11), *ricami-applicazioni* (casi n. 8 e 22), *tintoria* (caso n. 18), *stiro-controllo-imbusto* (caso n. 17), in quanto le reti di fornitura che lavorano per le micro e piccole imprese finali non sono caratterizzate da processi di gerarchizzazione, come normalmente accade in quelle legate alle imprese finali di dimensioni medio-grandi. Il subfornitore di *capo finito* (caso n. 20), presente in questi casi, è, tuttavia, un esempio di subfornitore specializzato nella maglieria che lavora per clienti di piccole dimensioni.

I subfornitori analizzati sono multi-cliente e generalmente non hanno un cliente che pesi particolarmente sul loro fatturato.

Le storie ricorrenti di questi subfornitori riguardano la perdita dei principali clienti, rappresentati da micro e piccole imprese finali con marchi a bassa visibilità che realizzano prodotti ben fatti, realizzati con buoni materiali, Made in Italy, di fascia di prezzo media e medio-alta (casi n. 8, 11, 18, 19 e 22). Questi clienti hanno cessato l'attività o sono falliti per molteplici ragioni: l'affermazione delle grandi catene distributive e delle reti di negozi monomarca, con il conseguente ridimensionamento dei negozi multimarca; la concorrenza delle produzioni realizzate nei paesi esteri a basso costo; l'impoverimento fra i consumatori della cosiddetta "classe media", costretta dalla crisi a ricercare prodotti a basso prezzo.

Altri subfornitori perdono, invece, fra i principali clienti, imprese finali medio-grandi con marchi a elevata visibilità. Questi clienti impongono condizioni di lavoro e prezzi non sostenibili dai subfornitori analizzati (caso n. 9) o riorganizzano la rete di fornitura escludendoli, senza rendere esplicite le motivazioni e dare un congruo preavviso (caso n. 17).

Fra i casi analizzati vi è anche un subfornitore che ha subito gli effetti delle restrizioni commerciali nei confronti della Russia, il mercato prevalente dei suoi principali clienti (caso n. 22).

Le strategie di risposta di questi subfornitori, oltre alla riduzione del personale dipendente, sono, innanzitutto, la ricerca di nuovi clienti; una ricerca realizzata sempre in ambito locale, data la micro e piccola dimensione dei subfornitori, e sempre rivolta a micro e piccole imprese finali con marchi industriali a bassa visibilità o marchi di nicchia.

I tentativi di alcuni subfornitori di entrare nel segmento del lusso, attraverso piccole commesse ottenute da subfornitori di capo finito, non sono stati semplici e, finora, non in grado di traghettarli verso questo segmento di mercato (casi n. 8, 17, 19 e 22).

Un subfornitore ha attivato collaborazioni con nuovi stilisti (caso n. 11) che, purtroppo, non hanno avuto seguito per il mancato successo delle collezioni.

Altri subfornitori hanno provato a realizzare linee di abbigliamento con marchio proprio (*ricami-applicazioni*: caso n. 8; *taglio-confezione*: n. 11; *capo finito*: n. 20), ma la limitata disponibilità di risorse finanziarie per promuovere il prodotto e creare una rete di vendita, ne ha condizionato le prospettive. Altre stanno tentando una diversificazione dei settori di destinazione delle lavorazioni (*ricami-applicazioni*: caso n. 22).

Nel passato, alcuni subfornitori hanno sperimentato reti d'impresa, come consorzi fra imprese di subfornitura fra loro complementari, per produrre una linea di prodotti propria o per offrire un servizio completo, il capo finito, a nuovi clienti. Queste esperienze non sono state positive.

I casi analizzati esprimono la forte determinazione degli imprenditori nel proseguire l'attività d'impresa e trovare nuovi spazi di mercato, ma, salvo alcune eccezioni relative alle lavorazioni a maggiore valore aggiunto (*ricami-applicazioni*: caso n. 8; *tintoria*: caso n. 18; *tessiture di maglieria*: caso n. 19), questo gruppo di subfornitori è quello più in difficoltà fra quelli analizzati.

Le possibilità di crescita delle commesse destinate a questi subfornitori, se si escludono la transizione verso il segmento del lusso o significativi processi di "reshoring", è legata alla capacità delle micro e piccole imprese finali loro clienti di incrementare le vendite nei paesi esteri, dove fra i consumatori sta crescendo una classe "media" interessata ad acquistare prodotti Made in Italy, di qualità medio-alta, a prezzi inferiori rispetto a quelli delle griffe e dei marchi industriali a elevata visibilità.

Le difficoltà attuali di questa parte significativa della subfornitura regionale sono la redditività molto bassa, i vuoti di produzione e l'incertezza che caratterizza le relazioni con i clienti. Questi clienti, diversamente dalle griffe e marchi industriali ad elevata visibilità, non chiedono ai subfornitori di sottoscrivere accordi di fornitura e di sottoporsi ad audit aziendali. Le relazioni con i clienti sono informali e in alcuni casi stabili, ma sempre legate all'andamento della campagna vendite dei clienti ad ogni collezione stagionale.

Sebbene alcuni subfornitori abbiano dichiarato di riuscire ad ottenere prezzi migliori dai clienti di micro e piccole dimensioni, una parte di loro sottolinea che i margini sono comunque troppo bassi. Le micro e piccole imprese finali loro clienti sono costrette a contenere il più possibile i prezzi di vendita, pur vendendo i prodotti all'estero, imponendo alla subfornitura locale prezzi delle lavorazioni troppo bassi.

I subfornitori che realizzano le fasi di *confezione*, *ricami-applicazioni* e *stiro-controllo-imbusto* indicano, inoltre, il problema della concorrenza sleale esercitata dai laboratori cinesi localizzati nello stesso territorio; laboratori che lavorano a prezzi molto più bassi e che sono ampiamente utilizzati non solo direttamente dalle micro e piccole imprese finali loro clienti, ma anche dagli

stessi subfornitori autoctoni (*taglio-confezione*: caso n. 11). Il continuo abbassamento dei prezzi ha portato questi subfornitori a “sopravvivere”, comprimendo i costi, non remunerando adeguatamente il lavoro dei titolari/soci/familiari e rinunciando agli investimenti.

Le relazioni con i clienti rappresentano un aspetto critico che deriva dall'incertezza, da una stagione all'altra, di avere commesse di lavoro. I clienti di queste imprese, come è stato detto, hanno dimensioni molto piccole e un rapporto “debole” nei confronti del sistema distributivo. Sebbene i subfornitori analizzati collaborino alla ricerca sul prodotto, studiando e realizzando i prototipi e campioni per le collezioni dei clienti, risentono, più degli altri subfornitori analizzati, della mancanza di programmazione e imprevedibilità delle quantità da produrre.

L'orizzonte temporale nel quale si muovono questi subfornitori è spesso di pochi giorni, a volte è giorno per giorno. Ciò li costringe ad essere alla continua ricerca di commesse di lavoro, senza riuscire a saturare la capacità produttiva per un elevato numero di mesi all'anno. Anche per questa ragione non riescono a fare investimenti.

Lavorare per numerosi piccoli clienti non risolve questo problema, in quanto il periodo di produzione è pressoché uguale per tutti. Gli ordini sono molto piccoli, frammentati e richiedono all'impresa un continuo cambiamento nell'organizzazione interna del lavoro.

La flessibilità di queste imprese è straordinaria e assicurata dall'elevata disponibilità del personale dipendente e dalla componente autonoma del lavoro. La stagionalità del settore moda costituisce, tuttavia, un problema, in quanto i periodi di poco lavoro si sono mediamente molto allungati: tre mesi all'anno per le imprese più strutturate, fino a sei mesi per le altre. Durante i mesi di poco lavoro, i subfornitori realizzano, normalmente, prototipi e campioni per i clienti, ricorrendo alla flessibilità prevista dai contratti di lavoro, alla cassa integrazione e ad accordi informali con i lavoratori dipendenti. Nei periodi in cui si concentra la produzione, alcune imprese attivano personale con contratti a tempo determinato.

I subfornitori di questo gruppo sottolineano, come gli altri, la difficoltà a reperire sul mercato del lavoro figure operaie qualificate, come le cucitrici, le addette al puntino, le addette al controllo qualità; e figure tecniche competenti nel campo della maglieria (con conoscenze dei filati, punti maglia, modellistica della maglieria, ecc.).

L'occupazione presente in queste imprese è spesso formata da signore non più giovani, molto competenti, con una lunga esperienza di lavoro nel settore, per le quali non si prospetta un facile ricambio generazionale. In questo gruppo di subfornitori, abituati a lavorare con standard di qualità elevati, le risorse umane interne sono qualificate ed esprimono il patrimonio di competenze sedimentato nel tempo nella filiera produttiva regionale.

Il tema del ricambio generazionale riguarda anche i titolari/soci. In alcune imprese, la presenza di figli o altri componenti il nucleo familiare prefigura la possibilità del passaggio a una terza generazione di imprenditori, ma questo passaggio è condizionato dalle prospettive economiche dell'impresa.

Per alcuni subfornitori analizzati, il rischio di avere difficoltà nel mantenere in vita l'impresa è reale, soprattutto se i vari tentativi di ricerca di nuovi clienti o diversificazione dell'attività non dovessero portare risultati positivi.

I subfornitori più esposti alla concorrenza sleale dei laboratori cinesi locali chiedono alle istituzioni di intervenire con azioni di contrasto per reprimere l'illegalità nella quale questi operano. Altri indicano l'esigenza di ridurre il costo del lavoro per favorire la competitività della subfornitura che lavora rispettando le regole.

I subfornitori che stanno provando a realizzare linee di prodotto proprie chiedono maggiori sostegni all'attività di R&S, superiori a quelli previsti dall'attuale credito d'imposta.

Le imprese a elevato consumo energetico, come le tintorie, malgrado gli investimenti realizzati per il risparmio delle risorse, chiedono un contenimento dei prezzi dell'energia e acqua.

La maggior parte dei subfornitori considera necessaria una politica di valorizzazione del vero Made in Italy, ritenendo l'attuale legislazione ambigua e deficitaria, e sottolineando i valori che ne stanno alla base: stile, qualità e sicurezza dei prodotti; legalità ed eticità della produzione.

I subfornitori di questo gruppo sono i più delusi per l'incapacità delle istituzioni di tutelare il Made in Italy e contrastare l'illegalità presente nella filiera produttiva regionale.

Alcuni auspicano l'assunzione di maggiore responsabilità da parte delle imprese finali di questa regione per sostenere, con commesse di lavoro, la filiera produttiva regionale.

I casi aziendali analizzati di imprese di subfornitura, di cui è possibile leggere la descrizione, sono i seguenti:

caso n. 20 - Capo finito - Continua ricerca di nuovi clienti

caso n. 19 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto

caso n. 9 - Taglio - Impossibile lavorare per un marchio a elevata visibilità

caso n. 11 - Taglio-Confezione - Troppi rischi a lavorare per un marchio a elevata visibilità

caso n. 8 - Applicazioni - Ricerca di un mix fra attività conto terzi e attività conto proprio

caso n. 22 - Applicazioni - Effetti delle restrizioni commerciali nei confronti della Russia

caso n. 18 - Tintoria - Mantenimento della specializzazione

caso n. 17 - Stiro-Controllo-Imbusto - Continua ricerca di nuovi clienti

caso n. 20 - Capo finito - Continua ricerca di nuovi clienti

Specializzazione originaria

L'impresa è nata alla fine degli anni Settanta come tessitura di maglieria per conto terzi e a metà degli anni Ottanta ha iniziato ad offrire ai clienti la realizzazione del capo finito. La fase di crescita dell'impresa si è esaurita a metà degli anni Novanta, periodo nel quale l'impresa ha dismesso la tessitura, mantenendo all'interno soltanto la tecnologia per lo studio e la realizzazione dei prototipi. La perdita di commesse è stata determinata dalla concorrenza delle produzioni realizzate nei paesi esteri a basso costo. Nei primi anni Duemila, è entrata nell'impresa una seconda generazione, con un bagaglio di esperienza maturato nell'area commerciale di altre imprese del settore.

Strategia

La strategia seguita dalla seconda generazione è orientata alla ricerca di nuovi clienti interessati a prodotti di qualità media e medio-alta. L'impresa ha sempre operato su queste fasce di mercato, ma la ricerca di nuovi clienti passa sempre attraverso conoscenze personali.

“... Tutti i clienti nuovi li abbiamo trovati con il passaparola ... Una stilista che lavorava in un'azienda e si è spostata in un'altra ... Un fornitore di filati che ha fatto il nostro nome ... Non abbiamo mai trovato un cliente presentandoci per mail o per telefono ... “ (intervista - caso n. 20).

L'impresa ha sperimentato relazioni con alcuni grandi marchi italiani, ma ha scelto di privilegiare i rapporti con clienti di piccole dimensioni con marchi a bassa visibilità o marchi di nicchia, alla ricerca di margini più elevati.

L'impresa ha anche sperimentato la vendita con marchio proprio, ma le risorse finanziarie necessarie per promuovere il marchio e organizzare una rete commerciale erano troppo elevate e il progetto è stato abbandonato.

L'impresa realizza prodotti di maglieria 100% Made in Italy e l'aspetto caratterizzante è l'ideazione e progettazione di un campionario proprio all'interno del quale i clienti possono scegliere e trovare idee e spunti.

L'impresa offre al cliente un servizio completo. Dal prototipo alla produzione del capo finito, compreso l'acquisto delle materie prime, avvalendosi, per le diverse fasi di produzione (tessitura, confezione, ecc.) di imprese di subfornitura locali.

L'impresa realizza serie di produzione molto piccole. Le serie di produzione più frequenti sono sui 100-120 capi per modello.

Investimenti

Il principale investimento dell'impresa riguarda l'attività di R&S, legata allo studio e ideazione di nuovi capi di maglieria ad ogni stagione di vendita.

R&S

L'impresa realizza un campionario di maglieria di propria ideazione da proporre ai clienti e la ragione di questo investimento è così spiegata.

“... La ricerca sulla maglieria non viene più fatta dalle imprese di abbigliamento, men che meno dai grandi marchi ... I grandi marchi hanno questi uomini prodotto che girano per i vari laboratori alla ricerca di idee, di tendenze ... quindi il grosso delle spese di ricerca e innovazione ricade sulle piccole imprese di subfornitura come la nostra ... (intervista - caso n. 20).

La capacità di proporre al cliente sempre nuovi prodotti è alla base della strategia che l'impresa persegue da tempo.

“... Se vuoi mantenere i tuoi clienti, o vuoi cercarne di nuovi, devi andare da loro con della ricerca, dell'innovazione, altrimenti non si entra ... (intervista -

caso n. 20).

Questa attività propositiva si fonda sulla creatività della seconda generazione ed è alimentata dal costante aggiornamento sui trend della moda, visitando le principali fiere di settore.

I clienti possono scegliere all'interno del campionario ideato dall'impresa i capi da realizzare, richiedendo varianti e personalizzazioni, o fornire loro stessi un'idea di cui l'impresa studia e realizza il prototipo.

Il campionario ideato dall'impresa è composto, sommando le due stagioni, da quasi un centinaio di nuovi modelli ogni anno.

Un punto di forza dell'impresa è rappresentato dall'archivio storico che raccoglie i capi di maglieria ideati in quarant'anni di attività. Anche questo archivio è fonte di ispirazione per i clienti dell'impresa.

Innovazioni

L'impresa sottolinea come l'innovazione di prodotto sia continua e rappresenti la chiave di successo delle imprese del settore.

Il livello di digitalizzazione dell'impresa è considerato medio. L'impresa ha un proprio sito web.

Sostenibilità

L'impresa sottolinea come i clienti non abbiano mai richiesto prodotti con particolari caratteristiche di sostenibilità. Il consumatore italiano è poco attento a questi aspetti e guarda prevalentemente al prezzo.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa ha una decina di clienti, fra i quali prevalgono piccole imprese italiane di abbigliamento che necessitano di capi in maglia per completare la gamma dei prodotti. Le imprese clienti vendono i prodotti sia sul mercato italiano sia sui mercati esteri.

L'impresa indica la presenza di un elevato turn-over fra i clienti, che variano da una stagione all'altra, e la difficoltà nel lavorare con clienti di grandi dimensioni dotati di un elevato potere contrattuale.

“... I clienti piccoli si lasciano consigliare di più ... riusciamo a dialogare sul prezzo e ad avere un margine un po' più alto ... I clienti grandi ti impongono il prezzo, come ad esempio, Armani o Pinko, e a quelle condizioni non riesci a lavorare ... (intervista - caso n. 20).

L'impresa ha scelto di privilegiare clienti di piccole e medie dimensioni con i quali riesce ad ottenere margini più elevati, ma la mancanza di stabilità nelle relazioni con questi clienti è fonte di una elevata incertezza che non consente all'impresa di prevedere e pianificare la propria attività.

Fra i clienti vi sono, tuttavia, alcune eccezioni, come, ad esempio, un'impresa di abbigliamento localizzata in un'altra regione italiana, con la quale l'impresa è riuscita ad avere una relazione stabile e ottenere un sostegno finanziario, espressione di una buona pratica fra cliente-fornitore, purtroppo poco diffusa nel settore.

I tempi di pagamento sono mediamente a 90-120 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa svolge al proprio interno l'ideazione e lo studio dei capi di maglieria, utilizzando tradizionali tecnologie meccaniche di tessitura, mentre la produzione vera e propria è affidata a laboratori esterni (tessitura, confezione, lavaggio, stiro, imbusto, ecc.).

Nella preparazione dei prototipi, l'impresa si avvale anche di laboratori di tessitura esterni, ma la confezione del prototipo è realizzata all'interno al fine di valutarne i problemi realizzativi.

L'impresa effettua il controllo qualità dei prodotti fase per fase, visitando i subfornitori per il controllo del primo capo e durante la lavorazione.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

Fra i subfornitori utilizzati dall'impresa vi sono una decina di tessiture, tre confezionisti, una lavanderia e tre stirerie, tutti localizzati nelle vicinanze dell'impresa. Per nessuno di questi subfornitori, l'impresa rappresenta il cliente principale in quanto tutti hanno molteplici clienti.

La vicinanza geografica dei subfornitori è motivata dalle serie di produzione molto corte e da

un'organizzazione del controllo qualità fase per fase.

Relativamente ai subfornitori, l'impresa sottolinea alcune criticità legate alla mancanza di ricambio generazionale nelle tessiture di maglieria e alla necessità di selezionare bene i confezionisti e i laboratori di stiro-controllo-imbusto per avere una buona qualità delle lavorazioni.

Fra i confezionisti presenti nel territorio prevalgono imprese cinesi e fra le imprese di stiro-controllo-imbusto vi sono sia imprese cinesi sia imprese gestite da pakistani. Nei confronti di questi subfornitori, l'impresa svolge un'attività di controllo diretto molto accurata.

Per motivi legati alla qualità delle lavorazioni, i campioni realizzati dopo il prototipo sono affidati solo a subfornitori italiani, mentre la produzione vera e propria a confezionisti e stiratori locali anche cinesi e pakistani.

L'impresa acquista i filati da imprese italiane.

Risorse umane

L'impresa ha 5 addetti, di cui 2 titolari/soci della stessa famiglia. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 3 dipendenti, 1 è in amministrazione, 1 è responsabile della produzione esterna e del controllo qualità (incettatrice), 1 è modellista/campionista/cucitrice. Dei titolari/soci, uno è addetto allo studio dei prototipi e l'altro alle relazioni con i clienti.

Le competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati), dei punti maglia, della modellistica della maglia, delle tecnologie e tecniche di tessitura della maglieria, delle tecnologie e tecniche di cucitura, tintura e delle altre fasi di produzione.

Offrendo al cliente la realizzazione del capo finito e coordinando laboratori esterni che realizzano le diverse fasi di produzione, l'impresa ha sviluppato competenze organizzative e gestionali.

Prezzi

L'impresa realizza capi finiti di maglieria, compreso l'acquisto della materia prima, per piccole imprese con marchi a bassa visibilità o marchi di nicchia. In relazione alla complessità del prodotto, l'impresa intervistata produce a prezzi che variano dai 28 ai 40 euro a capo.

Prodotti di questo tipo arrivano al consumatore finale con un moltiplicatore 5, il capo da 40 euro viene venduto al consumatore finale a 200 euro, attraverso i passaggi dal subfornitore intervistato all'impresa con marchio a bassa visibilità e da questa al negozio al dettaglio multimarca.

I costi sostenuti per realizzare una maglia prodotta dall'impresa intervistata, ad esempio, a 28 euro, sono: 10-11 euro di filati, 3-4 euro di tessitura, 2-3 euro di confezione (cucitura), 2 euro di lavaggio e stiro, più i costi dei materiali per l'etichettatura e l'imbusto, più i costi di realizzazione di queste ultime fasi.

Una maglia di quest'ultimo tipo (28 euro) è stata realizzata anche per un marchio industriale a elevata visibilità che l'ha venduta al consumatore finale a 380 euro, con un moltiplicatore superiore a 13.

Problemi

Mancati pagamenti

L'impresa sottolinea le difficoltà incontrate in occasione di insoluti da parte dei clienti, rese più acute da una legislazione non favorevole al creditore e da una giustizia amministrativa che non funziona.

Made in Italy

L'impresa indica il problema delle produzioni realizzate all'estero in paesi a basso costo e che solo per aver realizzato in Italia le fasi finali, di lavaggio e stiro, possono essere etichettate Made in Italy. Questo aspetto è legato all'ambiguità della legislazione sul Made in.

Purtroppo, al consumatore italiano non interessa il Made in Italy, è sensibile al marchio e al prezzo, e non guarda alla qualità e sicurezza del prodotto.

Politiche di intervento

R&S

L'impresa sottolinea la necessità di avere maggiori sgravi fiscali per l'attività di ricerca e sviluppo legata allo studio delle collezioni stagionali. L'attuale credito di imposta è considerato insufficiente e con iter burocratico complesso e costoso.

Formazione

L'impresa indica l'importanza di formare figure tecniche per il settore della maglieria, che siano competenti nel campo dei filati, punti maglia, modellistica della maglia, ecc., oltre a figure operaie qualificate come le cucitrici (addette al puntino) e le addette al controllo qualità.

L'impresa auspica una più stretta collaborazione fra scuola e imprese.

Reti d'impresa

L'impresa riterrebbe importante favorire la cooperazione fra le piccole imprese del settore, ma le esperienze realizzate nel passato, attraverso, ad esempio, la costituzione di consorzi fra imprese di subfornitura, sono state negative.

Made Italy

L'impresa indica la necessità di effettuare maggiori controlli sulla veridicità dell'etichettatura Made in Italy e sulla sicurezza dei prodotti, promuovendo campagne informative rivolte ai consumatori.

caso n. 20 - Capo finito - Continua ricerca di nuovi clienti

Classe di addetti: 1-5 Classe di fatturato: 0,5-0,9 mln euro

Export: 0% Comparto: Maglieria

Obiettivi: Ricerca di nuovi clienti e crescita

caso n. 19 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto

Specializzazione originaria

L'impresa è nata negli anni Sessanta quando la tessitura di maglieria veniva realizzata con tecnologie meccaniche. Negli anni Ottanta, con l'ingresso dell'attuale titolare, figlio del fondatore dell'impresa, è avvenuto un ricambio generazionale. Gli anni Ottanta sono stati gli anni di massima espansione, l'impresa ha investito notevolmente in nuove tecnologie elettroniche, riuscendo a realizzare prodotti sempre più complessi. Già negli anni Novanta, a causa dei processi di delocalizzazione della produzione verso paesi esteri a basso costo, l'impresa ha risentito di un calo delle commesse e si è progressivamente ridimensionata, pur continuando ad investire in tecnologie di produzione. Dai primi anni Duemila, mantiene la dimensione attuale con un'occupazione più che dimezzata.

Strategia

L'impresa ha seguito l'evoluzione di una parte dei propri clienti, rappresentati da maglifici con marchio proprio che si sono trasformati in subfornitori in grado di offrire il capo finito a clienti esteri, rappresentati prevalentemente da gruppi e grandi catene distributive. Fra i clienti ha mantenuto alcuni piccoli maglifici locali con marchio proprio.

La fascia di qualità sulla quale opera l'impresa è variabile, in relazione al tipo di cliente, e oscilla dalla fascia medio-bassa per i prodotti destinati alle grandi catene distributive estere, alla fascia media e medio-alta per quelli destinati a gruppi della moda esteri o ai piccoli maglifici locali con marchio proprio.

Le serie di produzione lavorate sono più consistenti se provengono dalla grande distribuzione estera, 800-1.000 capi per articolo, mentre sono molto più piccole, 100-300 capi, se provengono dai piccoli maglifici locali con marchio proprio.

L'impresa ha sempre puntato sulla qualità della lavorazione e la puntualità delle consegne ed è alla ricerca di nuovi clienti posizionati su fasce di qualità medio-alte per riuscire a migliorare la redditività aziendale.

Investimenti

Le tecnologie elettroniche possedute dall'impresa (tedesche) sono in grado di realizzare vari tipi di prodotti e questo rappresenta un vantaggio in quanto permette all'impresa di rispondere alla elevata variabilità delle richieste dei clienti.

Il parco macchine non viene, tuttavia, rinnovato da una quindicina d'anni e le ragioni vengono così spiegate.

“... La programmazione del lavoro copre soltanto 3-4 settimane ... poi non sai che cosa produrrà dopo ... Come fai a fare degli investimenti? ... Una macchina nuova da tessitura costa 100mila euro ... I prezzi che ti impongono i clienti sono troppo bassi ... i margini sono ridotti ...” (intervista - caso n. 19).

Le nuove macchine per la tessitura di maglieria hanno un costo di lavorazione a minuto elevato, che non sarebbe accettato dagli attuali clienti dell'impresa.

L'impresa ha 12 macchine, cosiddette tandem, equivalenti a 24 macchine normali.

R&S

L'impresa riceve dai clienti un disegno, delle fotografie o un capo da reinventare o imitare, sulla base dei quali interpreta e sviluppa l'idea del cliente. Il cliente fornisce anche i filati per realizzare le prove.

L'attività di studio e realizzazione del prototipo richiede la preparazione del programma macchina e numerose prove. In questa fase vi è una stretta collaborazione con il cliente per la ricerca punti, il disegno da realizzare, la modellistica, i filati, ecc..

L'attività di ricerca e sviluppo viene generalmente remunerata dai clienti, anche se con modalità diverse e non in misura adeguata.

“... Dipende dal cliente ... In genere facciamo pagare il tempo di

programmazione a forfait, anche se a volte ci impieghiamo 8-10 ore per realizzare il programma per la macchina da tessitura ... Poi ci facciamo pagare il costo dei prototipi e dei campioni ... Questa attività non viene comunque remunerata abbastanza ... Senza la nostra esperienza, i clienti non sarebbero in grado di studiare un nuovo prodotto ...” (intervista - caso n. 19).

L'impresa realizza oltre 150 prototipi l'anno e oltre la metà va poi in produzione. Nello studio e realizzazione dei prototipi, il contributo tecnico dell'impresa è determinante e deriva dalle competenze nel campo dei punti maglia, dei filati, della programmazione delle macchine e della modellistica di maglieria.

Innovazioni

Le innovazioni tecnologiche introdotte nell'impresa sono legate alla recente messa in rete delle macchine elettroniche da tessitura.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione medio e non ha un proprio sito web..

L'impresa sottolinea come l'innovazione principale riguardi il prodotto e come questa sia continua.

“... E' tutta questa ricerca sul prodotto che ci consente di andare avanti ... Se io riesco a lavorare è perché ai miei clienti riesco a proporre dei prodotti giusti ... ” (intervista - caso n. 19).

Sostenibilità

L'impresa è oggetto di audit di valutazione e controllo, finalizzati alla verifica del rispetto dei contratti di lavoro, delle normative sulla sicurezza del lavoro, delle normative ambientali, ecc., da parte di un grande gruppo estero.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora prevalentemente per subfornitori locali che assicurano ai clienti la fornitura del capo finito. Le produzioni sono destinate a gruppi esteri (ad esempio, Escada, Sandro, Zara, ecc.) e a grandi catene distributive estere (ad esempio, Camaieu, Etam, Combipel, ecc.).

L'impresa lavora indirettamente per questi gruppi e catene, mentre ha rapporti diretti con piccoli maglifici locali con marchio proprio.

I clienti sono circa una quindicina e fra questi la metà sono stabili. Con il cliente più importante, l'impresa sviluppa un terzo del proprio fatturato.

L'impresa sottolinea l'instabilità delle relazioni che i suoi clienti, rappresentati da subfornitori di capo finito, hanno con questi gruppi e grandi catene distributive, che per una stagione possono fare ordini e la stagione successiva no. Le politiche d'acquisto di questi gruppi e catene non prevedono una fidelizzazione dei fornitori.

“... Vedo che gli stessi miei clienti ruotano continuamente i clienti ... Le grandi catene distributive vanno da loro per scegliere qualche campione ... Poi vanno da un altro e fanno la stessa cosa ... Una stagione vengono e l'altra no e questo non perché ci siano stati problemi ... C'è una grossa variabilità di questi clienti esteri ...” (intervista - caso n. 19).

L'impresa è stata oggetto di audit da parte di un importante gruppo estero per ottenere la certificazione come fornitore e potervi lavorare. Gli audit sono molto rigorosi e finalizzati al controllo del rispetto dei contratti di lavoro, delle normative sulla sicurezza del lavoro, dell'ambiente, ecc.. L'impresa sottolinea la contraddizione fra questi controlli e i prezzi imposti da questo cliente ai fornitori.

“... Abbiamo avuto l'audit di Zara ... sono venuti a controllarci e sono stati peggio dell'Ispettorato del lavoro ... tutto doveva essere in regola ... han voluto vedere le buste paga ... controllare che non avessimo personale minorenni ... che non sfruttassimo persone in nero ... Noi dovremmo lavorare a un certo costo orario, ma se vogliamo lavorare con loro dobbiamo accettare di lavorare a un 20-30% in meno ... Non è possibile ...” (intervista - caso n. 19).

I tempi di pagamento dei clienti sono a 60 o 90 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa riceve i filati dai propri clienti e realizza al proprio interno sia lo studio e realizzazione dei prototipi e campioni, sia la produzione vera e propria e il controllo qualitativo delle parti della maglia. L'impresa consegna ai propri i clienti le varie parti della maglia, da assemblare.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

L'impresa non fa ricorso ad altri subfornitori.

I filati forniti dai clienti sono quasi tutti prodotti da imprese italiane. Il livello qualitativo è, tuttavia, variabile in relazione al tipo di cliente.

Risorse umane

L'impresa ha 5 addetti, di cui 1 titolare. L'occupazione è prevalentemente femminile. Fra i 4 dipendenti, di cui due sono part-time, vi sono 1 addetta alle macchine e 3 addette al controllo e rammendo dei teli. Il titolare programma le macchine, le imposta per la produzione e segue il rapporto con i clienti sia per la realizzazione dei prototipi e campioni sia per la produzione vera e propria. Nel rapporto con i clienti si fa supportare dalla moglie che lavora come dipendente al controllo qualità.

Le competenze tecniche chiave sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati), dei punti maglia, del linguaggio di programmazione delle macchine, della modellistica di maglieria, ecc. e sono state acquisite attraverso una lunga esperienza di lavoro.

Le risorse umane occupate nell'impresa hanno un'età media elevata.

Prezzi

L'impresa applica una tariffa di 10 centesimi al minuto, 6 euro all'ora, per la tessitura di una maglia. Per una maglia strutturata il prezzo può essere di 3-4 euro a capo, mentre per una maglia ad intarsio 6-9 euro a capo. L'impresa non conosce a quale prezzo al consumatore vengano vendute le maglie realizzate.

Problemi

Margini troppo bassi

L'impresa sottolinea come le grandi catene distributive estere e i gruppi esteri siano tornati ad acquistare in Italia, imponendo prezzi che non permettono alla rete di subfornitori di avere margini sufficienti.

“... Ormai i prezzi in Italia sono talmente bassi che le catene distributive europee possono avere convenienza a comprare qui ... Le produzioni che cercano sono quelle di prodotti moda da realizzare in sole 6-7 settimane ... Ci hanno tirato il collo, a noi e ai maglifici, ci hanno ridotto i margini ... e noi non riusciamo più ad investire ... ” (intervista - caso n. 19).

Incertezza

L'impresa indica come sia difficile investire quando l'orizzonte temporale nel quale si opera è soltanto di poche settimane. Questo è imputabile non solo alla strutturale stagionalità del settore, ma anche alla richiesta dei clienti di realizzare produzioni di serie corte in tempi molto veloci. Le produzioni di serie lunghe e programmate rimangono delocalizzate all'estero.

“... Si fa fatica ad investire anche perché i programmi di lavoro sono molto corti ... L'investimento lo devi fare in un'ottica di 3-4 anni e devi avere delle agevolazioni per assumere nuovo personale, perché poi lo devi formare ... Noi vorremmo assumere, ma abbiamo paura a farlo ... ” (intervista - caso n. 19).

Stagionalità della produzione e mancanza di programmazione

Per quanto riguarda la stagionalità e la programmazione della produzione, l'impresa delinea un contesto molto variabile e difficile da prevedere.

“... Ho provato ad analizzare lo storico delle produzioni realizzate ... ma adesso tutti gli anni è diverso, non si capisce più niente ... Ad esempio, l'estivo nella maglieria era praticamente sparito ... da due anni, invece, sembra stia tornando ... Per la programmazione, non ne parliamo! ... ho un ordine da consegnare a fine mese e il filato doveva arrivare il giorno 10 ... il filato arriverà, forse, il giorno 20 e il mio cliente non accetta uno spostamento della data di consegna ... dovrò chiedere al personale di fare straordinari e lavorare anche il sabato e la domenica ...” (intervista - caso n. 19).

Politiche di intervento

Formazione

L'impresa sottolinea la necessità di un maggiore investimento nella formazione di personale qualificato, sia a livello operaio che tecnico, nel campo della maglieria.

caso n. 19 - Tessitura di maglieria - Realizzare la ricerca sul prodotto

Classe di addetti: 5-9 Classe di fatturato: 0,1-0,4 mln euro

Export: 0% Comparto: Maglieria

Obiettivi: Ricerca di nuovi clienti su fasce di qualità più elevate.

caso n. 9 - Taglio – Impossibile lavorare per un marchio a elevata visibilità

Specializzazione originaria

L'impresa è stata costituita nei primi anni Novanta come impresa familiare, composta da due generazioni di persone con precedenti esperienze nel settore in qualità di lavorante a domicilio e lavoratrice dipendente. L'impresa ha mantenuto la specializzazione iniziale, nel taglio dei capi, e ha raggiunto la dimensione massima nel 2012. Successivamente, ha perso i principali clienti locali, rappresentanti da marchi industriali a elevata visibilità. La perdita di questi clienti è legata a processi di acquisizione/fusione fra imprese clienti e alle condizioni di prezzo non più sostenibili dall'impresa. L'impresa ha così più che dimezzato l'occupazione.

Strategia

L'imposizione di prezzi troppo bassi da parte dei clienti storici dell'impresa, rappresentati da imprese di medie dimensioni con marchi a elevata visibilità, è la ragione principale delle difficoltà nelle quali si è trovata l'impresa.

“... Il cliente principale mi ha detto che mi avrebbe dimezzato i prezzi ... Già ci stavi stretto prima e poi ti dimezzano il fatturato ... Nessuno ti garantisce le quantità da produrre ... Come fai a decidere di investire? ...” (intervista - caso n. 9).

La strategia seguita è stata la ricerca di nuovi clienti, rappresentati da piccole imprese locali con marchi propri a bassa visibilità e marchi di nicchia, che realizzano piccole serie di prodotti di qualità medio-alta, e che sono disponibili a riconoscere un prezzo un po' più elevato per la lavorazione svolta.

L'impresa ha mantenuto il taglio manuale, pur investendo in un sistema cad per offrire il servizio di sviluppo modelli, taglie e piazzamenti.

Le serie di produzione lavorate sono molto piccole e possono oscillare fra i 50 e i 150 capi per modello.

Investimenti

Come è stato detto, l'impresa ha realizzato un investimento in un sistema cad per offrire un servizio aggiuntivo ai propri clienti, il servizio di sviluppo modelli, taglie e piazzamento per il taglio. L'impresa non ha un proprio sito web.

R&S

L'impresa realizza il taglio anche dei prototipi e dei campioni per i clienti. Questa attività ha un prezzo più elevato rispetto al taglio realizzato sulle serie di produzione vere e proprie. Il contributo dell'impresa alla realizzazione dei prototipi è prevalentemente esecutivo.

Innovazioni

Le innovazioni introdotte nell'impresa sono innovazioni di processo che riguardano la tecnologia cad, per il servizio di sviluppo modelli, taglie e piazzamenti. Servizio che ha consentito all'impresa di acquisire nuovi clienti.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione medio.

Sostenibilità

L'impresa è molto attenta al risparmio energetico e al contenimento dei rifiuti tessili.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora direttamente per piccole imprese locali con marchi propri a bassa visibilità, una tipologia di imprese tipica del tessuto produttivo locale che produce 100% Made in Italy e che nel tempo si è progressivamente riposizionata verso una fascia medio-alta, puntando sui mercati esteri.

Oltre a questi clienti, l'impresa lavora per marchi di nicchia e clienti localizzati anche in altre regioni italiane, dalle caratteristiche simili e con produzioni di piccolissima serie. Lavora direttamente anche per

negozi al dettaglio che realizzano prodotti con marchio proprio.

Complessivamente, l'impresa ha una decina di clienti e sebbene siano differenziati, questi non consentono all'impresa di saturare la capacità produttiva nel corso dell'anno. La stagionalità della produzione rimane e i mesi di poco lavoro sono, in media, cinque mesi all'anno.

I tempi di pagamento dei clienti variano dai 30 ai 60 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa riceve dai clienti i tessuti da tagliare e il modello base. Attraverso il sistema cad, sviluppa il modello nelle varie taglie e predispone il piazzamento del modello per il taglio. Stampato il piazzamento con il plotter, procede alla realizzazione del taglio, avendo prima controllato il tessuto per individuare eventuali difetti. L'impresa svolge queste fasi internamente.

L'impresa consegna ai clienti le varie parti di cui si compone un capo, destinate al laboratorio che si occuperà della confezione (cucitura).

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

L'impresa non si avvale di subfornitori esterni.

I tessuti forniti dai clienti possono essere realizzati in Italia o all'estero. I tessuti di provenienza estera presentano spesso dei problemi di qualità e difettosità.

Risorse umane

L'impresa ha 3 addetti, di cui 1 titolare. L'occupazione è femminile. Delle 2 dipendenti, 1 è addetta al taglio e 1 è impiegata amministrativa part-time. La titolare segue i rapporti con i clienti e si occupa anche del taglio, mentre una modellista addetta al sistema cad lavora part-time soltanto per alcuni mesi all'anno.

Le competenze tecniche chiave sono legate alla conoscenza delle materie prime (tessuti), della modellistica della confezione su tessuto, dello sviluppo modelli e taglie, dei piazzamenti e delle tecniche di taglio. Queste competenze sono state acquisite prevalentemente attraverso l'esperienza di lavoro.

Le piccole serie di produzione lavorate richiedono personale esperto. I cambi di prodotto sono continui e nell'arco di una giornata il personale si trova a tagliare capi anche per cinque clienti diversi, con ordini che richiedono 1-2 ore di tempo ciascuno.

In relazione alla stagionalità della produzione, la lunghezza dei periodi di poco lavoro avuti dall'impresa ha determinato l'esaurimento dei periodi di cassa integrazione possibili nell'ultimo biennio.

Prezzi

I prezzi della fase di taglio variano in relazione alla complessità del prodotto (e cioè al numero di parti nei quali si suddivide), alle caratteristiche del tessuto da tagliare (più o meno difficile da stendere) e alle quantità da tagliare (lunghezza delle serie di produzione).

Difficile individuare un prezzo medio. Una tariffa relativa al taglio di un capo relativamente complesso può oscillare fra 1,50 e 2,50 euro a capo. Per una t-shirt, invece, il prezzo è 40 centesimi a capo.

Problemi

Eccessiva burocrazia

L'impresa indica gli elevati costi relativi alla gestione amministrativa dell'impresa, dovuti ai continui nuovi adempimenti richiesti (privacy, durc, fatturazione elettronica, ecc.), e gli elevati costi della gestione dei rifiuti tessili, le cui tariffe sono sempre aumentate.

Margini troppo bassi

La marginalità dell'impresa, sebbene migliorata lavorando per piccole imprese con marchi a bassa visibilità e marchi di nicchia, rimane molto bassa.

“... Con i margini che abbiamo non possiamo permetterci nessun investimento ... Come tanti artigiani, paghiamo i dipendenti e le spese generali, e per noi, se non ci rimane niente, si fa senza ...” (intervista - caso n. 9).

Incertezza

L'impresa sottolinea l'incertezza che caratterizza il settore e il condizionamento che ne riceve.

“... Se anche ci dovesse aumentare il lavoro è difficile pensare di assumere del personale ... solo se si avesse la certezza che il lavoro è continuativo potresti farlo ... ” (intervista - caso n. 9).

Politiche di intervento

Costo della burocrazia

L'impresa ritiene necessaria una semplificazione burocratica per le piccole imprese per ridurre i costi amministrativi.

Costo del lavoro

L'impresa ritiene necessaria una riduzione del costo del lavoro per le imprese e sottolinea come a fronte di un costo del lavoro elevato i salari del tessile-abbigliamento siano fra i più bassi.

caso n. 9 - Taglio - Impossibile lavorare per un marchio a elevata visibilità

Classe di addetti: 1-4 Classe di fatturato: 0,1-0,4 mln euro

Export: 0% Comparto: Abbigliamento

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività.

caso n. 11- Taglio-Confezione - Troppi rischi a lavorare per un marchio a elevata visibilità

Specializzazione originaria

L'impresa è nata negli anni Settanta come impresa di confezione (cucitura) di capi di maglieria e poi su tessuto. Ha seguito un percorso di crescita ampliando progressivamente i servizi e le lavorazioni realizzate, fino ad offrire, agli inizi degli anni Duemila, un servizio completo, dalla modellistica al capo confezionato, escluso l'acquisto delle materie prime. L'ingresso nell'impresa di numerosi componenti il nucleo familiare ne ha assicurato il ricambio generazionale e la crescita dell'impresa ha raggiunto il momento più alto nel 2008, anno dal quale è iniziata una fase di ridimensionamento, determinata dalla chiusura di numerosi clienti, rappresentati da piccole imprese locali con marchi a bassa visibilità. Da allora l'occupazione dell'impresa si è più che dimezzata.

Strategia

L'impresa ha seguito una strategia di ricerca di nuovi clienti, ma non è riuscita, almeno finora, ad entrare nelle reti di fornitura di griffe del lusso o marchi industriali a elevata visibilità. Le difficoltà di ingresso in queste reti sono molteplici e fra queste vi è anche un fattore che dipende dall'impresa.

“... Se vuoi lavorare per le firme o i grandi marchi devi comperare tu le materie prime ... Se comperi una partita sbagliata di tessuto, la responsabilità è tua ... I margini sono quelli che sono e noi non ce la sentiamo di rischiare ... I rischi sono troppi alti ... abbiamo paura e preferiamo rinunciare ...”
(intervista - caso n. 11).

Nella ricerca di nuovi clienti, l'impresa ha sperimentato attività per nuovi stilisti, per i quali ha realizzato le prime collezioni, che però non hanno avuto successo sul mercato. Fra le attività sperimentate, vi è anche la realizzazione di una linea di abbigliamento di propria ideazione, venduta a un grossista, che incontra difficoltà legate alla mancanza di una rete commerciale.

L'impresa ha mantenuto un pacchetto clienti composto da imprese locali di piccole dimensioni con marchi a bassa visibilità. E' in una fase di prudente ricerca di altri clienti, a causa della notevole entità di insoluti che ha avuto nel corso degli ultimi anni.

I prodotti lavorati dall'impresa si collocano prevalentemente sulla fascia media del mercato e rappresentano produzioni 100% Made in Italy.

Le serie di produzione realizzate sono piccole serie, dai 30 ai 300 capi per modello.

L'impresa ha sempre curato la qualità delle lavorazioni e offrendo anche il servizio di modellistica cad-cam è in grado di contribuire allo studio dei modelli e dei prototipi.

Investimenti

Le tecnologie presenti nell'impresa (cad-cam, taglio automatico, macchine per la cucitura, ecc.) sono di elevato livello tecnologico e il parco macchine per effettuare i vari tipi di cuciture è completo.

Negli anni più recenti, in relazione al ridimensionamento subito, l'impresa non ha effettuato investimenti aggiuntivi, ma soltanto sostitutivi.

R&S

L'impresa collabora allo studio e realizzazione dei prototipi e campioni, ricevendo dai clienti i disegni e gli schizzi dei capi da realizzare. Il cliente fornisce il tessuto necessario alle prove di realizzazione del prototipo.

L'attività di studio e realizzazione del prototipo richiede lo sviluppo del modello, attraverso il cad-cam, e le prove di realizzazione del primo capo. In questa fase vi è una stretta collaborazione con il cliente per l'ottimizzazione della modellistica e la ricerca della migliore vestibilità.

L'attività di ricerca e sviluppo non sempre, però, viene remunerata adeguatamente da parte dai clienti.

“... Quello che offriamo è un servizio importante ... ma non lo vogliono pagare come si dovrebbe ... per il fatto che forse ci daranno la produzione ...”

A volte ci fanno fare solo il campionario e poi lo vanno a produrre da altre parti dove costa meno ..." (intervista - caso n. 11).

Per l'impresa, l'attività di studio e realizzazione di prototipi e campioni rappresenta una quota importante del fatturato, equivalente a circa il 40%.

Nello studio e realizzazione dei prototipi, il contributo tecnico principale dell'impresa riguarda le competenze nel campo della modellistica della confezione su tessuto e della maglieria.

Innovazioni

Le innovazioni introdotte nell'impresa sono innovazioni di processo che riguardano le tecnologie cad-cam, per lo sviluppo di modelli e taglie, i piazzamenti e il taglio automatico.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione medio e un proprio sito web.

Sostenibilità

Per una giovane stilista, l'impresa ha realizzato una collezione di prodotti certificati, tinti con tinture naturali, presentata a un'importante fiera di settore, che non ha, purtroppo, trovato un mercato di sbocco, a causa dei costi elevati.

"... Per una giovane stilista abbiamo fatto una collezione di prodotti 100% Made Italy, prodotti certificati, tinti con tinture naturali ... ma costano troppo, non c'è mercato ... Vanno fuori a prezzi proibitivi e non avendo un marchio, non sei nessuno ... Puoi avere un prodotto veramente bello e di qualità, ma se non ti conosce nessuno non te lo comprano ... costi sempre troppo ..."
(intervista - caso n. 11).

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora direttamente per piccole imprese locali con marchi propri a bassa visibilità, quella tipologia di imprese tipiche del tessuto produttivo locale che ha sempre puntato su un prodotto di fascia media, di stile italiano, ben fatto e 100% Made in Italy. I clienti dell'impresa vendono i prodotti sia sul mercato italiano sia su quello estero.

Fin dagli anni Novanta, questa tipologia di clienti ha subito la concorrenza delle produzioni delocalizzate all'estero e, negli anni Duemila, è stata penalizzata dalla caduta dei consumi interni e dall'impoverimento della classe media.

I clienti sono circa una quindicina e fra questi vi sono clienti con i quali le relazioni sono stabili e di lunga durata. Con il cliente più importante, l'impresa sviluppa circa il quaranta per cento del proprio fatturato.

Le difficoltà più recenti dell'impresa sono legate alla chiusura, a distanza di poco tempo, dei tre principali clienti storici locali.

I tempi di pagamento dei clienti sono a 90 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa riceve i tessuti dai propri clienti e realizza al proprio interno lo studio e realizzazione dei prototipi e campioni. Della produzione vera e propria realizza all'interno il taglio, parte della cucitura dei capi e il controllo, consegnando al cliente il capo confezionato (abito, gonna, pantalone, ecc.).

Se richiesto, l'impresa può completare il ciclo con le fasi di stiro e imbusto, affidando lo stiro ad altri subfornitori.

L'impresa consegna ai clienti un capo finito.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

L'impresa affida parte della cucitura dei capi a subfornitori locali quando, con il personale interno, non è in grado di rispettare i tempi di consegna; oppure quando deve lavorare a prezzi molto bassi, ricorrendo, in questo caso, a laboratori cinesi geograficamente vicini.

I tessuti forniti dai clienti provengono prevalentemente dall'estero. Per contenere i costi di produzione, i clienti risparmiano sulla qualità delle materie prime.

Risorse umane

L'impresa ha 8 addetti, di cui 3 titolari/soci appartenenti alla stessa famiglia. L'occupazione è prevalentemente femminile. Dei 5 dipendenti, di cui tre sono sempre familiari, 2 sono addetti al taglio, 3 sono addette alle macchine da cucire. I soci si occupano delle relazioni con i clienti, della modellistica cad-cam, dei prototipi e campioni e della programmazione e organizzazione della produzione.

Le competenze tecniche chiave sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti), della modellistica della confezione su tessuto e della maglieria, dello sviluppo modelli e taglie, dei piazzamenti e tecniche di taglio, dei tipi e modalità di cucitura, ecc.. Queste competenze sono state acquisite attraverso percorsi scolastici per il settore moda e una lunga esperienza di lavoro.

La prevalente presenza di familiari fra gli addetti dell'impresa consente un utilizzo molto flessibile della forza lavoro e un contenimento del costo del lavoro determinato dal non riconoscimento delle ore straordinarie.

Prezzi

Per la confezione (cucitura) di una maglia calata (con macchine da puntino) l'impresa richiede 4 euro a capo. Il margine che rimane all'impresa è di 0,50 centesimi a capo. I subfornitori cinesi realizzano la stessa lavorazione a 2 euro a capo.

Problemi

Margini troppo bassi

I piccoli clienti per i quali lavora l'impresa risentono, a loro volta, di una elevata concorrenza sul prezzo e affidano le commesse ai subfornitori soltanto se questi le realizzano a prezzi molto bassi.

“... I clienti vengono qui e ti dicono quello che possono darti per il taglio e la confezione ... Noi, a quei prezzi, non riusciamo a fare il lavoro con il personale interno ... ci costerebbe di più ... così facciamo solo il taglio internamente e la cucitura la diamo a dei laboratori cinesi che lavorano a prezzi che sono la metà dei nostri ... ” (intervista - caso n. 11).

Il ricorso da parte dell'impresa a subfornitori cinesi per la cucitura dei capi consente di risparmiare sui costi e di acquisire commesse che altrimenti non sarebbero acquisite. La politica di abbassamento dei prezzi induce il ricorso a laboratori cinesi anche da parte di subfornitori italiani con la stessa specializzazione, alimentando un'economia illegale e una concorrenza sleale.

“... Un laboratorio cinese di cucitura ha lavorato per dieci anni per noi ... Gli abbiamo insegnato a lavorare ... Poi hanno capito, perché poi sono bravi, e ci hanno portato via il lavoro ... loro fanno così, ti saltano davanti ...” (intervista - caso n. 11).

Risorse umane

L'impresa indica un problema strutturale, ormai presente da alcuni decenni, che riguarda la difficoltà a reperire personale disponibile a fare un lavoro operaio qualificato come la cucitrice.

Una parziale risposta a questo problema è stata la diffusione, a partire dalla fine degli anni Novanta, di laboratori di subfornitura gestiti da cinesi che si sono progressivamente insediati nel territorio. La mancanza di legalità ne ha sempre caratterizzato la natura, contribuendo alla chiusura di numerosi subfornitori locali che operavano nel rispetto delle regole.

Incertezza

L'impresa sottolinea l'incertezza che caratterizza le relazioni con i clienti di maggiori dimensioni e come questo richieda all'impresa una flessibilità ed elasticità inimmaginabile una decina di anni fa.

“... Adesso da una stagione all'altra ti si può sconvolgere tutto ... Ho avuto un cliente grande che una stagione mi ha fatto fare tantissimi capi e quella dopo quasi niente ... Devi essere elastico al massimo se vuoi sopravvivere ... I clienti grandi non hanno la volontà di collaborare con i subfornitori ... Se hanno bisogno di un articolo perché non sanno dove sbattere la testa, ti cercano, ma poi finisce tutto lì ... perché possono sempre andare all'estero a

produrre ... ” (intervista - caso n. 11).

Stagionalità della produzione e mancanza di programmazione

Sulla stagionalità, che caratterizza strutturalmente il settore moda, si è inserita la crisi e il conseguente allungamento dei periodi di scarso lavoro o vuoto produttivo.

“... Una decina di anni fa lavoravi bene per sette mesi l’anno ... Adesso, lavori bene per quattro mesi e gli altri fai poco ... Fai molti prototipi, ma di produzione poca ...” (intervista - caso n. 11).

Politiche di intervento

Costo del lavoro

L’impresa sottolinea l’importanza di provvedimenti che contribuiscano alla riduzione del costo del lavoro per le imprese.

caso n. 11 - Taglio-Confezione - Troppi rischi lavorare per un marchio a elevata visibilità

Classe di addetti: 5-9 Classe di fatturato: 0,5-0,9 mln euro

Export: 0% Comparto: Confezione e Maglieria

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività.

caso n. 8 - Applicazioni - Ricerca di un mix fra attività conto terzi e attività conto proprio

Specializzazione originaria

L'impresa è stata costituita nei primi anni Duemila come impresa familiare specializzata nelle applicazioni su capi di abbigliamento. Fino al 2007, ha avuto una crescita significativa, lavorando per marchi industriali a bassa visibilità che operavano prevalentemente sul mercato italiano. Con la crisi, alcuni clienti dell'impresa si sono ridimensionati, o hanno cessato l'attività, e l'impresa è stata costretta a ridurre l'occupazione.

Strategia

La risposta dell'impresa alle difficoltà del mercato sono state diverse. Da un lato, la ricerca di nuovi clienti con i rischi legati alla solvibilità e affidabilità nei pagamenti, dall'altro il riposizionamento verso le fasce più elevate del mercato.

Sulla base delle esperienze realizzate, l'impresa ritiene non vi siano spazi sufficienti nel segmento del lusso per assicurare continuità di lavoro all'attività in conto terzi di applicazioni, e sperimenta la realizzazione di una linea di abbigliamento con marchio proprio, destinata al consumatore donna, di fascia medio-alta, realizzata con tessuti di qualità e molto curata nella confezione e nelle applicazioni.

L'impresa è alla ricerca di un mix fra attività in conto terzi e attività in conto proprio, finalizzato a migliorare la redditività aziendale.

Le serie di produzione lavorate sono sempre più piccole e oscillano fra i 30 e i 200 capi per tipo di applicazione.

Investimenti

Il principale investimento realizzato riguarda la linea di abbigliamento propria, per la quale l'impresa ha attivato una consulenza stilistica e una rete di agenti per la vendita.

R&S

L'impresa riceve dal cliente un'idea di massima dell'applicazione desiderata e solo a volte un disegno. La difficoltà principale riguarda l'interpretazione dell'idea del cliente. Da questa, l'impresa inizia la realizzazione di alcune prove da sottoporre al cliente, fino alla definizione del prototipo definitivo.

Nella fase di studio e realizzazione dei prototipi, la relazione che si sviluppa fra l'impresa e il cliente è caratterizzata da una stretta collaborazione, e il contributo dell'impresa è di tipo prevalentemente tecnico, legato alla fattibilità dell'applicazione.

Le prove e i prototipi sono remunerati dai clienti, ma normalmente l'impresa non fa pagare il tempo complessivamente impiegato per arrivare al prototipo definitivo.

Per la linea di abbigliamento propria, l'impresa si avvale della consulenza di una giovane stilista esterna.

Innovazioni

Le innovazioni introdotte nell'impresa sono legate al prodotto e, in particolare, alla ideazione di una linea di abbigliamento propria.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione medio e un proprio sito web.

Sostenibilità

L'impresa seleziona materiali per le applicazioni che non siano nocivi ed è molto attenta ad evitare sprechi nel loro utilizzo.

Lavorando indirettamente per alcune griffe del lusso, ha sottoscritto accordi di fornitura relativi al rispetto dei contratti di lavoro, la sicurezza del lavoro, il rispetto dell'ambiente, la sostenibilità, ecc. ed è soggetta ad audit aziendali.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora per una ventina di clienti localizzati prevalentemente in regioni del nord Italia, oltre a clienti geograficamente vicini.

Fra i clienti, vi sono piccole imprese con marchi a bassa visibilità che operano sulla fascia medio-alta del

mercato e subfornitori di capo finito che lavorano per griffe del lusso (ad esempio, Gucci, ecc.).

I tempi di pagamento dei clienti sono a 60 gg.

Per la linea di abbigliamento propria, l'impresa vende direttamente a negozi multimarca, avvalendosi di una rete di agenti. Il mercato è per il momento concentrato in alcune regioni italiane.

Livello di integrazione verticale

L'impresa realizza tutte le lavorazioni legate alle applicazioni al proprio interno (prototipi, campioni e produzione vera e propria).

Dopo l'approvazione del prototipo e sulla base degli ordini raccolti dai clienti, l'impresa riceve l'ordine di produzione, in base al quale acquista i materiali necessari per eseguire le applicazioni.

Dai clienti riceve i capi sui quali eseguire le applicazioni e l'impresa restituisce i capi con le applicazioni dopo un attento controllo qualità.

Per la linea di abbigliamento propria, l'impresa affida, invece, tutte le lavorazioni all'esterno, ad eccezione delle applicazioni.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

Per le applicazioni, l'impresa non si avvale di subfornitori esterni.

I materiali per applicazioni acquistati dall'impresa sono molto vari e variabili nel tempo, in quanto legati alle tendenze della moda. Inoltre, incidono notevolmente sul prezzo dell'applicazione, per cui vengono acquistati di volta in volta, cercando di evitare rimanenze di magazzino.

Per la linea di abbigliamento propria, l'impresa si avvale di un subfornitore che realizza il capo finito, compreso l'acquisto delle materie prime, rappresentate dai tessuti.

Risorse umane

L'impresa ha 4 addetti, di cui 1 titolare. L'occupazione è prevalentemente femminile. Delle 3 dipendenti, 1 è addetta alla gestione degli ordini e agli acquisti e 2 sono addette alla produzione. Il titolare segue i rapporti con i clienti.

Le principali competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (tessuti), dei materiali per applicazioni (strass, borchie, ecc.), del disegno, delle tecniche e tecnologie per le applicazioni. Queste competenze sono state acquisite attraverso l'esperienza di lavoro.

In relazione alla stagionalità della produzione, l'impresa risente di vuoti di produzione per circa 5 mesi all'anno.

Prezzi

E' difficile individuare un prezzo medio, in quanto i prezzi delle applicazioni variano in relazione alla complessità del disegno e ai materiali utilizzati.

Escludendo la fascia del lusso, l'impresa lavora su una fascia di qualità medio-alta e il prezzo di un'applicazione può oscillare fra i 3 e i 15 euro.

Problemi

I problemi indicati dall'impresa si riferiscono all'attività in conto terzi, come subfornitore specializzato nelle applicazioni.

Incertezza sui pagamenti

L'impresa indica l'incertezza nella quale operano le imprese di subfornitura relativamente ai crediti nei confronti dei clienti.

“... Dal 2016 ad oggi è il periodo in cui abbiamo perso più soldi in assoluto ... Avevamo paura quando veniva un nuovo cliente ... E se poi non ci paga? ... Il problema dei pagamenti e del recupero crediti è molto sentito ... La legislazione permette alle imprese di chiudere, non pagare nessuno e riaprire con un altro nome ... (intervista - caso n. 8).

Sistema bancario

Il sistema bancario non sostiene da tempo il settore tessile-abbigliamento.

“... Noi del tessile e quelli dell’edilizia siamo visti dalle banche come la peste ... Abbiamo ipotecato tutto per avere credito ... anche la casa ... (intervista - caso n. 8).

Margini troppo bassi

L’impresa sottolinea il problema della bassa redditività che caratterizza, in particolare, le imprese di subfornitura.

“... I prezzi delle lavorazioni e i margini sono sempre più bassi ...” (intervista - caso n. 8).

Serie di produzione troppo corte

L’impresa indica la riduzione delle serie di produzione come causa della diminuzione della produttività.

“... Con la frammentazione degli ordini che c’è ... quando produci 30-50 capi per articolo ... i ritmi calano e si è meno produttivi ... I mille capi per articolo non li vediamo da almeno tre anni ...” (intervista - caso n. 8).

Stagionalità della produzione e mancanza di programmazione

La concentrazione della produzione in pochi mesi all’anno, circa sei mesi, e la mancanza di programmazione sono all’ordine del giorno.

“... Non riusciamo a programmare avanti più di 3-4 giorni ... Nel periodo di massimo lavoro i clienti arrivano tutti nello stesso momento e vogliono le consegne in pochissimo tempo ... Non sai come fare ... Oggi siamo in un mondo dove non c’è programmazione ...” (intervista - caso n. 8).

Politiche di intervento

Filiera produttiva

L’impresa mette in evidenza il rischio di chiusura di numerose imprese di subfornitura, in mancanza di una presa di coscienza e responsabilità da parte delle imprese finali che le utilizzano.

“... I nostri clienti dovrebbero chiedersi cosa succederà fra qualche anno ... Se tutti i subfornitori chiudono, loro come faranno a produrre? ... Anche i laboratori cinesi qui stanno chiudendo ... risentono del calo del lavoro e non trovano più manodopera cinese disponibile a fare queste attività ... ” (intervista - caso n. 8).

Made in Italy

L’impresa sottolinea il paradosso del consumatore medio italiano che si è talmente impoverito da non potersi permettere di acquistare prodotti Made in Italy.

“... Per motivi di prezzo, noi consumatori medi italiani ci dobbiamo vestire da Zara ... Non possiamo permetterci un Made in Italy ... Questa cosa non ha senso ... ” (intervista - caso n. 8).

caso n. 8 - Applicazioni - Ricerca di un mix fra attività conto terzi e attività conto proprio

Classe di addetti: 1-4 Classe di fatturato: 0,5-0,9 mln euro

Export: 0% Comparto: Abbigliamento

Obiettivi: Migliorare la redditività aziendale.

caso n. 22 - Applicazioni - Effetti delle restrizioni commerciali nei confronti della Russia

Specializzazione originaria

L'impresa è stata costituita alla fine degli anni Ottanta come impresa familiare specializzata nelle applicazioni su capi di abbigliamento. La sua dinamica espansiva è stata contraddistinta dalla stretta collaborazione con imprese locali di fascia medio-alta orientate al mercato sovietico, particolarmente ricettivo nei confronti di capi di abbigliamento arricchiti da preziose applicazioni. Nel 2014, l'introduzione di misure restrittive nei confronti della Russia ha determinato un crollo delle esportazioni verso questo paese, mettendo in difficoltà i clienti per cui lavorava l'impresa e di conseguenza l'impresa stessa. L'occupazione dell'impresa si è più che dimezzata.

Strategia

Dopo il forte calo delle commesse provenienti dai due principali clienti, l'impresa ha cercato nuovi clienti, rappresentati prevalentemente da piccole imprese locali con marchi industriali a bassa visibilità e subfornitori di capo finito.

L'impresa ha selezionato clienti posizionati sulla fascia medio-alta del mercato, interessati ad applicazioni complesse realizzate con materiali di qualità.

Le applicazioni sulle quali l'impresa è specializzata sono i cristalli Swarovsky certificati, anche se la gamma delle applicazioni realizzate è molto ampia. La strategia dell'impresa è sempre stata orientata all'ampliamento delle lavorazioni offerte, introducendo costantemente le applicazioni più innovative.

Le serie di produzione lavorate sono piccole e variano dai 10 ai 300-400 capi per tipo di applicazione.

L'impresa sta sperimentando la diversificazione dei settori di destinazione, attraverso la ricerca di nuovi mercati per applicazioni nel campo dell'oggettistica, arredo casa, illuminazione, ecc..

Investimenti

In relazione all'ampliamento dei tipi di applicazione offerti, l'impresa ha costantemente investito in nuove tecnologie (macchine per applicazione strass, macchine per applicazione perle, macchine per applicazione borchie, presse, macchine per applicazione bottoni a pressione, macchine per stampe in sublimatico, ecc.).

Le tecnologie presenti nell'impresa sono di livello avanzato.

R&S

L'impresa può ricevere dal cliente un disegno dell'applicazione desiderata o soltanto un'idea di massima. Sulla base di questi elementi, l'impresa inizia la realizzazione di varie prove da sottoporre al cliente, fino alla definizione del prototipo definitivo.

Ad ogni stagione, l'impresa propone ai clienti anche applicazioni di propria ideazione, fra le quali il cliente può scegliere o prendere ispirazione. Questa attività propositiva si fonda sulla creatività e la capacità di selezione dei materiali da parte dei titolari dell'impresa, che, per tenersi aggiornati, visitano le principali fiere di settore.

Nella fase di studio e realizzazione dei prototipi, la relazione che si sviluppa fra l'impresa e il cliente è caratterizzata da una stretta collaborazione, e il contributo dell'impresa è di tipo sia tecnico che creativo.

Le prove realizzate dall'impresa per i clienti sono generalmente molto numerose. Per lo studio e realizzazione di circa 70 prototipi, in un anno, l'impresa realizza fino a 800 prove.

Il prototipo è remunerato dai clienti, ma spesso l'impresa non fa pagare il tempo complessivamente impiegato per arrivare a quello definitivo.

Innovazioni

Le innovazioni introdotte nell'impresa sono prevalentemente di prodotto. Derivano dalla ricerca creativa che sta alla base delle applicazioni progettate e realizzate e dalla sperimentazione di materiali nuovi e nuove tecniche di applicazione.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione medio e un proprio sito web.

Sostenibilità

L'impresa è molto attenta ad evitare sprechi nell'utilizzo dei materiali per le applicazioni e a selezionare materiali di qualità non nocivi.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora per una ventina di clienti geograficamente vicini, alcuni localizzati anche in altre regioni italiane.

Fra i clienti, vi sono piccole imprese con marchi a bassa visibilità che operano sulla fascia medio-alta del mercato e sporadicamente alcuni subfornitori di capo finito che lavorano per griffe del lusso (ad esempio, Balenciaga, Gucci, ecc.).

L'impresa ha sperimentato relazioni anche con clienti di grandi dimensioni, ma i tempi di pagamento e la documentazione richiesta hanno portato l'impresa a rinunciare al cliente.

“... Abbiamo provato a lavorare per un'impresa grande ... ma pagavano a 90 gg e ci facevano compilare tanti documenti che abbiamo impiegato più tempo a compilarli che a fare il lavoro che ci avevano chiesto ... Dovevamo dichiarare che il personale era trattato bene ... Poi loro vanno a produrre in Cina, dove non si rispetta nulla ... “ (intervista – caso n. 22).

L'impresa cerca di ottenere dai clienti tempi di pagamento a 60 gg, per contenere l'esposizione finanziaria che deriva dall'acquisto diretto dei materiali da applicare sui capi.

L'impresa è alla ricerca di nuovi clienti sia nel settore dell'abbigliamento sia in altri settori per diversificare i mercati di sbocco.

Livello di integrazione verticale

L'impresa realizza al proprio interno sia i prototipi e i campioni sia la produzione vera e propria.

Dopo l'approvazione del prototipo e sulla base degli ordini raccolti dai clienti, l'impresa riceve l'ordine di produzione, in base al quale acquista i materiali necessari per eseguire le applicazioni.

Dai clienti riceve i capi sui quali eseguire le applicazioni e l'impresa restituisce i capi con le applicazioni dopo un attento controllo qualità.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

L'impresa non si avvale di subfornitori esterni.

I materiali per applicazioni acquistati dall'impresa incidono notevolmente sul costo della lavorazione e nel caso di materiali pregiati come i cristalli Swarovsky l'incidenza può raggiungere la metà del prezzo finale.

I cristalli Swarovsky sono acquistati direttamente dalla casa madre (austriaca) che ne rilascia la certificazione da applicare sul capo.

L'impresa cerca di ottenere dai fornitori tempi di pagamento a 90 gg, anche se in alcuni casi deve accettare i 60 gg.

Risorse umane

L'impresa ha 4 addetti, di cui 2 titolari/soci appartenenti allo stesso nucleo familiare. L'occupazione è prevalentemente femminile. Delle 2 dipendenti, 1 è addetta allo studio e realizzazione dei prototipi (seconda generazione appartenente allo stesso nucleo familiare) e 1 è addetta alla produzione. Fra i titolari/soci, uno segue i rapporti con i clienti e l'altro lavora in produzione.

Le principali competenze tecniche sono legate alla conoscenza delle materie prime (tessuti), dei materiali per applicazioni (swarovsky, perle, strass, ecc.), del disegno, delle tecniche e tecnologie per le applicazioni. Queste competenze sono state acquisite prevalentemente attraverso l'esperienza di lavoro.

Le capacità creative che permettono all'impresa di interagire in modo propositivo con i clienti derivano dalle doti personali di uno dei titolari dell'impresa e dalla seconda generazione inserita nell'impresa come lavoratrice dipendente.

In relazione alla stagionalità della produzione, l'impresa risente di vuoti di produzione per circa 5 mesi all'anno. Nei momenti di picco produttivo, l'impresa assume personale a tempo determinato.

Prezzi

I prezzi delle applicazioni variano in relazione alla complessità del disegno e ai materiali utilizzati, per cui è difficile individuare un prezzo medio.

Nel caso di un disegno complesso e dell'applicazione di cristalli Swarovsky certificati, il prezzo di un'applicazione può arrivare anche a 30 euro per capo, di cui il 50% è rappresentato dal costo del materiale.

Problemi

Concorrenza sleale

L'impresa sottolinea, come problema principale, la concorrenza sleale dei laboratori cinesi presenti nel territorio.

“... Dieci anni fa i cinesi venuti qui facevano solo la cucitura dei capi ... Adesso, invece, fanno tutto, anche le applicazioni ... Loro guadagnano per forza perché non pagano l'iva, non pagano l'irpef, non pagano i contributi ai dipendenti ... Nessuno li va a contrastare, quando li vediamo tutti i giorni e sappiamo dove sono ... E' vero che lavorano di notte, ma puoi andare a controllarli anche di notte, visto che sai dove lavorano ... (intervista - caso n. 22).

I laboratori cinesi lavorano su prodotti di fascia più bassa, rispetto a quelli lavorati dall'impresa intervistata. Tuttavia, la loro politica del basso prezzo ha contribuito ad abbassare i prezzi delle applicazioni per tutti.

Politiche di intervento

Filiera produttiva

L'impresa sottolinea l'ipocrisia delle imprese di abbigliamento italiane di una certa dimensione che vanno a produrre all'estero nei paesi a basso costo.

“... Noi che siamo in Italia siamo sottoposti a una miriade di controlli anche da parte di questi marchi di grandi dimensioni ... Poi questi vanno a fare tutto in Cina e chissà come lavorano là ... Lo sanno tutti come lavorano là, ma nessuno fa niente ... I grandi marchi vendono i capi fatti in Cina a dei prezzi come se fossero stati prodotti in Italia ...” (intervista - caso n. 22).

Made in Italy

L'impresa ritiene essenziale un intervento normativo che tuteli il vero Made in Italy.

“... Se non cambiano certe politiche e dicono 'Il made in Italy va fatto qua e fine' non abbiamo speranza ... Anche Armani, che è il simbolo del Made in Italy, qui in Italia non fa più niente ... Non è giusto! ... Io metterei un bel dazio quando i prodotti tornano in Italia ...” (intervista - caso n. 22).

Concorrenza sleale

L'impresa ritiene indispensabile un controllo delle istituzioni sulle imprese di subfornitura gestite da cinesi presenti nel territorio emiliano, al fine di contrastare l'illegalità nella quale operano.

“... Io dico che la concorrenza è giusta ... se sei più bravo di me è giusto che il lavoro lo diano a te ... ma le leggi e le regole devono essere uguali per tutti ... Siamo in Italia o siamo a casa loro? ...” (intervista - caso n. 22).

caso n. 22 – Applicazioni – Effetti delle restrizioni commerciali nei confronti della Russia

Classe di addetti: 1-4 Classe di fatturato: 0,1-0,4 mln euro

Export: 0% Comparto: Abbigliamento, Maglieria, Accessori, Oggettistica

Obiettivi: Ricerca di nuovi clienti.

caso n. 18 - Tintoria - Mantenimento della specializzazione

Specializzazione originaria

L'impresa è nata nei primi anni Settanta come tintoria specializzata in un "nuovo" tipo di tintura, il cosiddetto tinto in capo. Per una decina d'anni, al tinto in capo ha affiancato il tinto il filo, tipologia di tintura più diffusa, per poi abbandonarla, concentrandosi sul tinto in capo, attuale specializzazione dell'impresa. Il tinto in capo consente di decidere il colore all'ultimo momento, quando il capo greggio è realizzato. Dal 1984, l'impresa è gestita da una seconda generazione di imprenditori non legati da relazioni familiari e negli anni Novanta la sua evoluzione ha risentito della progressiva flessione dei prodotti di maglieria realizzati nel territorio.

Strategia

Nel corso degli anni Duemila, l'impresa ha progressivamente subito una diminuzione del numero di clienti, determinata dalle cessazioni e fallimenti di numerose imprese finali locali specializzate nella maglieria.

Il calo delle commesse ha determinato l'esigenza di un ridimensionamento, attraverso la riduzione di un terzo del personale dipendente.

L'impresa ha sempre puntato sulla qualità del servizio offerto, in termini di cura del prodotto, qualità delle lavorazioni e rispetto dei tempi di consegna.

“... I prodotti che tingiamo li trattiamo come se fossero nostri ... Li tingiamo nel miglior modo possibile ... Se devi fare una cosa falla bene, se ne avvantaggia il cliente e ce ne avvantaggiamo noi ... ” (intervista - caso n. 18).

I clienti per i quali l'impresa lavora sono posizionati sulla fascia medio-alta del mercato, ma sono rappresentati prevalentemente da piccole imprese con marchi industriali a bassa visibilità.

Le serie di produzione lavorate sono molto piccole, in media 120-130 capi per ordine.

L'impresa è, attualmente, in una fase di consolidamento e mantenimento degli attuali livelli di attività; sta preparando il ricambio generazionale, avendo già inserito nel proprio organico, come lavoratori dipendenti, la futura terza generazione imprenditoriale.

Investimenti

L'impresa ha costantemente investito in tecnologie di processo e impiantistica. Ha un parco macchine completo per la lavorazione della lana, della viscosa e del cotone.

Gli ultimi investimenti sono stati realizzati per informatizzare le macchine per la tintura, al fine di programmarle e controllarle a distanza.

Negli ultimi due-tre anni, l'impresa ha rallentato gli investimenti per le ragioni indicate.

“... Siamo riducendo parecchio gli investimenti ... Siamo concentrati sul mantenimento, facciamo molta manutenzione ... Se adesso dovessimo sostituire, di punto in bianco, delle macchine, sarebbe pesante ... il mercato non ce lo consentirebbe ...” (intervista - caso n. 18).

Gli ambiti sui quali l'impresa ritiene di continuare a investire sono l'hardware e il software, sia di produzione sia degli uffici, per mantenerli sempre aggiornati.

R&S

Generalmente, l'impresa riceve dal cliente indicazioni puntuali sul colore da riprodurre e il ruolo dell'impresa è la messa a punto di una ricetta e un processo produttivo che consenta di raggiungere l'obiettivo.

L'impresa è in grado di proporre lavorazioni particolari per ottenere diversi effetti estetici e il cliente può vedere dei capi realizzati dai quali prendere spunto.

“... A volte è capitato che non facesse molto piacere agli stilisti dei nostri clienti avere consigli da noi ... Sono loro che vengono, guardano e devono

pensare che l'idea viene sempre da loro ..." (intervista - caso n. 18).

L'impresa tinge sia campioni sia la produzione vera e propria, ma per le sue dimensioni ha necessità di quantità da produrre.

"... Noi facciamo anche il campionario, ma se un cliente fa solo del campionario non è proprio il nostro cliente ideale ..." (intervista - caso n. 18).

Innovazioni

Le innovazioni introdotte nell'impresa sono innovazioni di processo, legate all'informatizzazione delle macchine per la tintura. L'introduzione di centri di controllo ha consentito il monitoraggio costante delle fasi di lavorazione per ogni singola macchina e commessa di lavoro.

Il processo di digitalizzazione dell'impresa è elevato. Il sistema gestionale della produzione e della colorimetria sono integrati e nel magazzino si utilizzano i codici a barre. L'impresa non ha un proprio sito web.

Sostenibilità

L'impresa è sottoposta a vari controlli da parte delle autorità preposte, a livello di emissioni in atmosfera, scarichi delle acque, prodotti utilizzati, ecc.. I coloranti utilizzati rientrano nel Regolamento Reach.

L'impresa scarica le acque depurate, con un depuratore biologico, in Tabella A e, quindi, direttamente in acque superficiali, nei fiumi. Questo rappresenta un vanto che l'impresa sottolinea.

"... Scarichiamo in Tabella A e questo vuol dire che la nostra acqua è pulita ... Abbiamo un depuratore biologico e siamo controllati dalla società dei servizi e dall'Ausl ..." (intervista - caso n. 18).

L'impresa è orientata al contenimento dei consumi di elettricità, acqua e gas metano, essendo un grande consumatore. Studia tecniche di tintura a minor consumo energetico e di acqua.

Fino a pochi anni fa, l'impresa era certificata ISO 9000 ma, a causa dell'elevato costo di mantenimento di questa certificazione, ha deciso di sospenderla, pur continuando ad operare come quando era ufficialmente certificata.

Anni fa, l'impresa ha sperimentato la tintura biologica con coloranti naturali, arrivando alla conclusione che non era fattibile.

"... Abbiamo sperimentato la tintura con erbe naturali ... Il problema è che devi usare una valanga di materia prima per estrarre il colorante e poi per fissarlo devi sempre usare qualche prodotto chimico, solo l'aceto non è sufficiente ... E' meglio utilizzare coloranti chimici meno inquinanti possibili e depurare bene le acque ..." (intervista - caso n. 18).

Clienti e relazioni con i clienti

I clienti dell'impresa sono rappresentati prevalentemente da piccole imprese con marchi industriali a bassa visibilità, oltre a un subfornitore di capo finito che lavora per griffe del lusso (ad esempio, Canali).

Le imprese clienti sono prevalentemente imprese familiari, tipiche del tessuto produttivo locale, che realizzano prodotti di qualità destinati a un consumatore non giovanissimo. Negli anni Duemila, questa tipologia di imprese ha subito un forte processo di selezione.

I clienti, circa una settantina, sono localizzati in aree geograficamente vicine, salvo alcune eccezioni rappresentate da imprese di altre regioni. L'impresa non ha un cliente che pesi particolarmente sul proprio fatturato.

Fra i clienti dell'impresa, vi è anche un marchio industriale a elevata visibilità (ad esempio, Max Mara) che si rivolge all'impresa per risolvere problemi nei capi prodotti all'estero.

"... Tante volte sistemiamo dei capi che vengono dall'estero ... facciamo del ricondizionamento ... Sono tinti male ... Noi li sovra-tingiamo e così il cliente riesce a venderli ..." (intervista - caso n. 18).

Le relazioni con i clienti sono relativamente stabili, anche se questo non si traduce nella certezza di avere lavoro né nella possibilità di pianificare e programmare la produzione. Il tinto in capo è una lavorazione che si realizza al termine del ciclo produttivo, per cui risente dei ritardi accumulati durante le altre fasi di lavorazione e fino all'ultimo non viene decisa dai clienti.

I tempi di pagamento sono a 60 gg, in alcuni casi anche 30 gg.

Livello di integrazione verticale

L'impresa realizza al proprio interno tutte le lavorazioni necessarie alla tintura in capo.

Riceve dai clienti le indicazioni relative al colore da realizzare e alla composizione delle materie prime. Sulla base di questi elementi, l'impresa studia la ricetta e le lavorazioni necessarie, effettua varie prove, fino al raggiungimento dell'obiettivo.

Ritira i capi da tingere dal cliente, li sottopone a lavorazione e li riconsegna al cliente.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

I fornitori di coloranti e additivi utilizzati dall'impresa per le lavorazioni di tintoria sono industrie chimiche multinazionali. La provenienza di questi prodotti è estera.

“... Prima i coloranti e i prodotti chimici venivano prodotti in Europa ... c'erano la Ciba, la Bayer, ecc. che erano i più grandi produttori di coloranti e prodotti chimici ... Questi produttori si sono concentrati sui prodotti farmaceutici e i coloranti sono andati a produrli in Cina, in India, ecc. ... determinando notevoli problemi di inquinamento in quei paesi ... “ (intervista - caso n. 18).

Risorse umane

L'impresa ha 18 addetti, di cui 2 soci. L'occupazione è prevalentemente maschile. Dei 16 dipendenti, di cui 7 sono part-time, vi sono 1 addetta all'amministrazione, 2 addette al laboratorio/ricettazione, 4 addetti alla programmazione delle macchine e responsabili delle commesse e 9 addetti alla produzione. Gli addetti alla programmazione e alla produzione lavorano su due turni.

La presenza di numerosi part-time deriva da esigenze dei lavoratori.

“... Adesso le persone vogliono avere più tempo a disposizione e più benefit ... Il solo fatto di avere la possibilità di fare 6 ore li rende più contenti ... sono persone che hanno figli ... Quando, per qualche mese, ne devono fare 8-9 di ore, le fanno, ma vogliono continuare ad avere il part-time ... Vent'anni fa era diverso ... tutti pensavano a guadagnare di più ... “ (intervista - caso n. 18).

Le competenze tecniche chiave sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti, coloranti, ecc.) e delle tecnologie e lavorazioni di tintura in capo.

L'impresa ha sempre privilegiato l'assunzione di giovani da formare sul lavoro e soltanto i tecnici di laboratorio hanno come pre-requisito il possesso di un diploma in chimica.

Prezzi

I prezzi applicati dall'impresa variano in relazione alla materia prima da tingere e agli eventuali effetti speciali richiesti sul capo.

Per una normale tintura in capo, il prezzo può oscillare fra 1-1,5 euro a capo.

Problemi

Stagionalità della produzione e mancanza di programmazione

L'impresa indica la difficoltà nel programmare la produzione che deriva dalle decisioni sempre più incerte e ritardate da parte dei clienti.

“... Si lavora un po' alla giornata ... Normalmente abbiamo una rotazione di lavoro a 4-5 gg ... Non riusciamo a programmare ... Sappiamo che i clienti verranno a tingere, ma non sappiamo di preciso quando e per quali quantità ...

Non abbiamo nemmeno nulla di scritto ...“ (intervista - caso n. 18).

La stagionalità della produzione determina vuoti produttivi per circa tre mesi all'anno che l'impresa affronta con la flessibilità degli orari.

“... Cerchiamo di non utilizzare gli ammortizzatori sociali ... I lavoratori non sono contenti di utilizzarli perché i soldi arrivano tardi ... Preferiamo la flessibilità ... In certi periodi i lavoratori preferiscono lavorare due ore in più al giorno per poi recuperare le ore quando c'è poco lavoro ... Il contratto di lavoro prevede 100 ore di flessibilità all'anno e noi speriamo che aumentino a 120-130 ore ... “ (intervista - caso n. 18).

Concorrenza sleale

L'impresa sottolinea la presenza di una concorrenza sleale da parte di tintorie di proprietà cinese localizzate nell'area di Prato, in Toscana.

“... In questi anni abbiamo subito la concorrenza sleale di tintorie di Prato che sono passate a conduzione cinese ... Loro hanno disponibilità di manodopera a basso prezzo e fanno prezzi che per noi sono inavvicinabili ... I loro prezzi sono il 50% dei nostri ... e hanno una qualità molto più bassa della nostra ...“ (intervista - caso n. 18).

Questa concorrenza lavora su una fascia di mercato inferiore a quella dell'impresa intervistata.

Mancanza di ricambio generazionale

L'impresa indica il problema del mancato ricambio imprenditoriale nelle piccole imprese, quale causa del processo di ridimensionamento del settore.

“... Tante aziende le abbiamo viste chiudere non perché andavano male e sono fallite, ma perché i titolari non avevano nessuno a cui dare l'azienda ... I figli volevano fare altro ... E' un peccato, perché si disperdono delle professionalità ...“ (intervista - caso n. 18).

Politiche di intervento

Costi dell'energia e dell'acqua

L'impresa ritiene necessario un contenimento dei prezzi dell'energia, una risorsa che pesa notevolmente sui costi di produzione.

In particolare, l'impresa ritiene che le liberalizzazioni avvenute nel mercato dell'energia (ad esempio, gas metano) non abbiano portato alcun vantaggio sui prezzi praticati alle imprese e che gli aumenti delle tariffe non siano giustificati.

caso n. 18 - Tintoria - Mantenimento della specializzazione

Classe di addetti: 15-19 Classe di fatturato: 1-2 mln euro

Export: 0% Comparto: Maglieria, Maglietteria, Accessori

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività

caso n. 17 - Stiro-Controllo-Imbusto - Continua ricerca di nuovi clienti

Specializzazione originaria

L'impresa è nata a metà degli anni Ottanta come impresa familiare specializzata nello stiro-controllo-imbusto di capi di maglieria. A metà anni Novanta, ha ampliato il numero di clienti, ma, a causa del fallimento di alcuni clienti importanti, ha dovuto affrontare notevoli difficoltà finanziarie e un ridimensionamento degli occupati. Negli anni Duemila, ha selezionato un numero ristretto di clienti con l'obiettivo di avere relazioni stabili e di lunga durata, ma anche questo obiettivo si è rivelato difficile da raggiungere.

Strategia

Nella ricerca dei nuovi clienti, l'impresa ha puntato sulla fascia medio-alta del mercato, avendo sempre lavorato con standard qualitativi elevati e grande precisione.

“... Quando un prodotto costa tanto deve essere fatto bene ... Noi siamo molto pignoli e abbiamo formato così le nostre dipendenti ... Non abbiamo mai avuto contestazioni ...” (intervista - caso n. 17).

La ricerca dei clienti è avvenuta attraverso relazioni personali.

“... I clienti li abbiamo trovati attraverso conoscenti ... Bisogna avere un aggancio, perché se tu non ce l'hai, puoi telefonare pure al centralino, ma non ti considerano ...” (intervista - caso n. 17).

Negli anni più recenti, alcuni clienti, sui quali l'impresa aveva puntato, hanno interrotto le relazioni con l'impresa a seguito di cambiamenti nei responsabili di produzione.

L'impresa continua ad essere alla ricerca di nuovi clienti interessati a lavorazioni di qualità.

“... Non riusciamo a lavorare in un modo diverso ... A disimparare il nostro lavoro ... a lavorare più in fretta, tirando via ... Adesso vanno avanti quelli che tirano via e fanno meno fatica ...” (intervista - caso n. 17).

Le serie di produzione lavorate dall'impresa sono piccole e variano dai 40 ai 200-300 capi per modello, suddivisi in varie taglie.

Investimenti

L'impresa non è in grado di effettuare investimenti, sia per l'incertezza che caratterizza le relazioni con i clienti sia per la fragile situazione finanziaria.

Le tecnologie dell'impresa (presse e vaporette) sono relativamente recenti e in grado di eseguire bene e in maniera efficiente le lavorazioni, grazie anche a una forza lavoro molto qualificata ed esperta.

R&S

L'impresa non collabora alla fase di studio e ricerca su prototipi e campioni, ma effettua lo stiro, il controllo e l'imbusto degli stessi.

Innovazioni

L'impresa non ha inserito particolari innovazioni.

L'impresa ha un livello di digitalizzazione basso e non ha un sito web.

Sostenibilità

L'impresa è particolarmente attenta al risparmio energetico.

Clienti e relazioni con i clienti

L'impresa lavora per un numero limitato di clienti che producono capi di fascia di qualità alta e medio-alta. Fra questi, piccole imprese con marchi industriali a bassa visibilità e subfornitori di capo finito che lavorano per le prime linee di griffe del lusso (ad esempio, Armani).

Le relazioni con alcuni clienti sono stabili e prevedono che un tecnico del cliente visiti l'impresa intervistata per effettuare direttamente un controllo qualità sui primi capi e dare il via libera per procedere alla realizzazione della commessa di lavoro.

Le difficoltà dell'impresa sono state determinate, come è stato detto, dai mancati pagamenti e dalle crisi dei principali clienti, ma anche dall'interruzione improvvisa dei rapporti di lavoro con grandi imprese dai marchi industriali a elevata visibilità.

“... Fino a due anni fa, un grande marchio ci chiamava ogni 15 gg per avvertirci degli arrivi dei container dall'estero ... Così ci organizzavamo ... Poi all'improvviso nessuno ci ha più chiamato ... Allora abbiamo chiamato noi per chiedere se avevamo sbagliato qualcosa ... Loro ci hanno detto di no, ma non siamo più riusciti a lavorare per loro ... In questa azienda sono cambiati i responsabili e i tecnici ...” (intervista - caso n. 17).

L'impresa ha relazioni migliori con clienti di piccole e medie dimensioni, con i quali riesce a dialogare in un clima di reciproca fiducia.

I clienti dell'impresa pagano normalmente a 60 gg.

L'impresa è alla ricerca di nuovi clienti posizionati sulla fascia alta e medio-alta del mercato, interessati a lavorazioni di qualità e non al basso prezzo.

Livello di integrazione verticale

L'impresa svolge le lavorazioni di stiro, controllo e imbusto al proprio interno, e si avvale di altri subfornitori, con la stessa specializzazione, soltanto se non è in grado di rispettare i tempi di consegna.

L'impresa riceve dai clienti i capi di maglieria finiti, sui quali effettua un controllo per verificare la presenza di difetti evidenti. Prima di iniziare le lavorazioni, l'impresa comunica al cliente i difetti individuati e si accorda sulle soluzioni da adottare.

L'impresa è in grado di risolvere un'ampia varietà di difetti: scuciture o cuciture storte risolte con ricucitura a mano o a macchina; smacchiatura con molteplici tecniche; riparazione/rammendo punti maglia; ecc..

Dopo l'attività di stiro, ogni capo viene di nuovo controllato, prima di procedere con l'etichettatura e l'imbusto.

L'impresa consegna ai clienti i capi imbustati, pronti per la spedizione. Su questi capi, i clienti effettuano controlli a campione.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

Normalmente, l'impresa non si avvale di subfornitori esterni.

Risorse umane

L'impresa ha 4 addetti, di cui 1 titolare. L'occupazione è femminile. Delle 3 dipendenti, 2 sono addette allo stiro e 1 al controllo e imbusto. La titolare segue i rapporti con i clienti e il controllo qualità dei capi. Il personale è di nazionalità italiana ed è rappresentato da signore con una lunga esperienza di lavoro maturata nell'impresa.

Le principali competenze tecniche presenti nell'impresa sono legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti), delle tecniche e tecnologie di stiro, delle tecniche e tecnologie per il controllo qualità, delle tecniche di smacchiatura e rammendo/riparazione. Queste competenze sono state acquisite attraverso l'esperienza di lavoro.

Nei momenti di picco produttivo, l'impresa assume personale a tempo determinato, che abbia già lavorato per l'impresa e quindi sia esperto.

In relazione alla stagionalità della produzione, l'impresa risente di vuoti di produzione per oltre 5 mesi all'anno.

Prezzi

I prezzi riconosciuti all'impresa per lo stiro-controllo-imbusto di un capo di maglieria prodotto in Italia possono oscillare dai 2 ai 3 euro per capo.

Il prezzo più elevato riguarda capi particolarmente pregiati per i quali il cliente richiede un duplice stiro, con pressa e poi con vaporetta, e un'etichettatura complessa.

Nel caso di stiro-controllo-imbusto di capi di provenienza estera (seconde e terze linee di prodotti di grandi marchi), il prezzo può essere molto variabile, in quanto dipende dalle condizioni in cui si trovano i capi, quanti sono da smacchiare, quanti da aggiustare, ecc..

Problemi

Concorrenza sleale

L'impresa indica il problema della concorrenza sleale non solo dei laboratori cinesi presenti nel territorio che realizzano lo stiro e l'imbusto, ma anche di laboratori italiani, localizzati sempre nel territorio, che contribuiscono ad abbassare i prezzi.

“... Non c'è solo la concorrenza degli stiratori cinesi ... Qui vicino ci sono dei laboratori di stireria gestiti da italiani che abbassano i prezzi all'inverosimile ... Lavorano sottocosto e si prendono tutto il lavoro ... Ci stiamo facendo le scarpe tra di noi ... “ (intervista - caso n. 17).

I laboratori gestiti da italiani che fanno concorrenza sleale utilizzano manodopera straniera sottopagata e lavorano con standard qualitativi inferiori a quelli dell'impresa intervistata. Una minore qualità delle lavorazioni sembra tollerata dai grandi marchi quando le lavorazioni riguardano le seconde e terze linee di prodotto.

“... Se si escludono le prime linee di prodotto ... per le altre linee i grandi marchi chiudono gli occhi sulla qualità ... Se il negozio gli manda indietro dei capi con dei difetti, non fanno altro che mandare quei capi negli outlet ... Va bene così, tanto hanno speso così poco per produrli ... (intervista - caso n. 17).

Filiera produttiva

L'impresa sottolinea il deterioramento delle relazioni all'interno della filiera fra subfornitori e imprese clienti e l'incertezza nella quale operano i subfornitori.

“... Ciò che si è perso negli anni ... è che non ci si parla più fra lavoranti e clienti ... e a volte anche i reparti interni dei clienti non si parlano fra loro ... C'è un malessere generale dovuto all'insicurezza ... Non sai mai se il cliente ti darà lavoro ... Io sono sempre al telefono a chiedere lavoro, ma nessuno ti dice niente di certo ... “ (intervista - caso n. 17).

Margini troppo bassi

L'impresa indica il problema della bassa marginalità che accomuna i subfornitori che lavorano nel rispetto delle leggi e delle normative, e ne attribuisce la responsabilità alle politiche praticate dai grandi marchi industriali e alle Istituzioni che non contrastano la concorrenza sleale.

Politiche di intervento

Concorrenza sleale

L'impresa ritiene indispensabile un controllo da parte delle Istituzioni sulle imprese di subfornitura che nel territorio fanno concorrenza sleale, sia cinesi sia italiane, al fine di contrastare l'illegalità nella quale operano.

“... Io ho sempre combattuto contro la concorrenza sleale ... ma le Istituzioni non hanno mai fatto niente ... Ti fanno proprio passare la voglia di combattere ...” (intervista - caso n. 17).

caso n. 17 - Stiro-Controllo-Imbusto - Continua ricerca di nuovi clienti

Classe di addetti: 1-4 Classe di fatturato: 0,1-0,4 mln euro

Export: 0% Comparto: Maglieria

Obiettivi: Ricerca di nuovi clienti.

2.2.3 Produttori di beni intermedi

I produttori di beni intermedi analizzati operano nel comparto dei tessuti a maglia, una specializzazione significativa della filiera produttiva regionale. I tessuti a maglia sono composti da numerose tipologie di prodotto (jersey, piquet, jacquard, felpe, ecc.) che variano di stagione in stagione, in relazione alle tendenze della moda e alle continue innovazioni introdotte dalle imprese. Questi tessuti sono ampiamente utilizzati sia nell'abbigliamento femminile sia in quello maschile e sono Made in Italy.

I casi analizzati sono rappresentati da un *produttore di tessuti* (caso n. 1) e da un subfornitore specializzato nelle fasi di *tintoria-nobilitazione-finissaggi* che lavora per i produttori di tessuto locali (caso n. 2).

Entrambi, a partire dai primi anni Duemila, hanno intrapreso un processo di riposizionamento su fasce di prodotto a maggiore valore aggiunto, abbandonando la produzione e lavorazione di prodotti "basici" che risentivano della concorrenza dei paesi esteri a basso costo. Per il produttore di tessuti, la strategia seguita ha compreso il passaggio da un'attività per conto terzi, come tessitore, ad una in conto proprio, con tessuti di propria ideazione.

Gli aspetti che contraddistinguono queste imprese sono legati alla rilevante capacità di innovazione del prodotto che nasce dalla continua ricerca non solo stilistica ma anche tecnica e dalla elevata creatività. Un'innovazione di prodotto legata anche all'utilizzo di nuovi materiali high-tech e a innovazioni tecnologiche di processo. Sono imprese che investono in misura rilevante per ottenere questi risultati e che su questi aspetti si autofinanziano senza beneficiare di agevolazioni esterne.

Il *produttore di tessuti* amplia la propria gamma, diversificando verso la realizzazione di abbigliamento tecnico con elevate prestazioni, nella ricerca di nuove nicchie di mercato ad elevato valore aggiunto, e ricerca e studia, per conto di clienti, nuovi tipi di tessuti tecnici.

La *tintoria* si pone all'avanguardia nella sperimentazione della tintura biologica e nella riduzione dell'impatto ambientale, ottenendo molteplici certificazioni. Le lavorazioni eseguite sui tessuti contribuiscono in misura rilevante all'aspetto estetico e qualitativo del prodotto, ma le lavorazioni legate al biologico sono, attualmente, poco richieste dal mercato, in quanto vi è più attenzione al prezzo e al contenimento dei costi.

Entrambi i casi rappresentano un'eccellenza del Made in Italy di qualità e operano su produzioni di piccole serie di tessuti destinati soprattutto a griffe e a marchi industriali a elevata visibilità, sia per le prime sia per le seconde e terze linee di prodotto.

Malgrado questo posizionamento, risentono dell'elevata stagionalità che caratterizza strutturalmente il settore della moda, con una produzione concentrata in quattro-cinque mesi all'anno. Negli altri mesi, le imprese si dedicano allo studio e realizzazione di prototipi e campioni, ricorrendo alla flessibilità prevista dai contratti e ad accordi informali con i lavoratori dipendenti. Chiedono un potenziamento degli ammortizzatori sociali per riuscire a sostenere l'occupazione anche nei periodi di poco lavoro.

In tema di risorse umane, queste imprese investono molto nella formazione sul lavoro e sono attive nell'accogliere giovani in stage. Sostengono l'importanza di promuovere la formazione di giovani con competenze sia tecniche sia commerciali e di marketing, per favorirne l'inserimento nelle imprese di piccole dimensioni, in affiancamento ai titolari, al fine di contribuire a un cambiamento culturale delle micro e piccole imprese, considerato necessario.

Fra gli aspetti critici individuati, vi è la mancanza di reciprocità nelle regole internazionali degli interscambi commerciali, con l'esempio della mancanza di controlli sulle merci in entrata in Italia, che permette l'ingresso di prodotti tessili anche nocivi, e la Cina che ha attivato un sistema di controllo delle merci in entrata molto severo. La *tintoria* descrive questo caso come un paradosso inaccettabile. Non solo, ma sottolinea l'ipocrisia dei grandi marchi che effettuano audit molto severi sulle imprese italiane. Quando li fanno a fornitori localizzati nei paesi esteri a basso costo, che cosa verificano, se in quei paesi non vi sono normative di tutela dei lavoratori e dell'ambiente?

Anche questa *tintoria*, sebbene sia virtuosa nel risparmio energetico e nella riduzione dell'impatto ambientale, ritiene necessaria una riduzione dei costi dell'energia e dell'acqua e auspica l'introduzione di premialità per le imprese green.

Altri elementi sottolineati, riguardano il limitato utilizzo di alcune agevolazioni, quali il super-ammortamento e l'iper-ammortamento, da parte delle imprese di micro e piccole dimensioni, che deriva dalla bassa redditività e, quindi, dalla mancanza di utili da abbattere e dalla conseguente difficoltà a realizzare investimenti.

Inoltre, le agevolazioni previste nei bandi regionali per la partecipazione a fiere di settore, secondo il parere del *produttore di tessuti*, dovrebbero prevedere il finanziamento anche di alcune manifestazioni fieristiche realizzate in Italia che hanno una valenza internazionale e unica.

L'esperienza di questi casi aziendali dimostra le potenzialità e le capacità presenti nella filiera produttiva regionale; potenzialità e capacità non adeguatamente valorizzate e che si confrontano con i problemi strutturali del settore, quali la stagionalità della produzione, che impedisce un adeguato utilizzo della capacità produttiva, e la ricerca del basso prezzo da parte dei consumatori finali.

I casi aziendali analizzati di cui è possibile leggere la descrizione sono i seguenti:

caso n. 1 - Produttore di tessuti - Diversificazione e innovazione di prodotto

caso n. 2 - Tintoria-nobilitazione-finissaggi - Innovazione di prodotto e di processo

caso n. 1- Produttore di tessuti - Diversificazione e innovazione di prodotto

Specializzazione originaria

L'impresa nasce una trentina di anni fa come tessitura conto terzi specializzata nella realizzazione di tessuti a maglia. I prodotti erano tessuti basilari in metratura, realizzati in quantità consistenti e venduti a produttori di abbigliamento nazionali. Nel corso degli anni Novanta, questi prodotti hanno risentito della concorrenza di prodotti simili realizzati in paesi esteri a minor costo.

“... I prodotti che realizzavamo un tempo, oggi hanno tutti una provenienza estera. Ad esempio, i tessuti di cotone basilari più belli vengono, attualmente, dal Portogallo e dalla Turchia, sono veramente molto bravi a realizzarli, mentre quelli provenienti dal Bangladesh, Cambogia, ecc. hanno una qualità molto inferiore ...” (intervista - caso n. 1).

Strategia

A fronte della nuova concorrenza, nei primi anni Duemila, l'impresa ha seguito una strategia di riposizionamento all'interno della filiera e del mercato.

La scelta principale è stata il passaggio da un'attività in conto terzi a una in conto proprio, attraverso l'ideazione e la progettazione di tessuti a maglia di elevata qualità e contenuto moda destinati all'abbigliamento. La gamma dei prodotti è stata progressivamente ampliata, comprendendo tessuti sia per l'abbigliamento femminile sia per quello maschile, realizzando collezioni stagionali sempre più ampie e ricche di proposte, oltre a tessuti tecnici.

A distanza di pochi anni, l'impresa ha affiancato ai tessuti destinati all'abbigliamento tradizionale, una linea di produzione di abbigliamento “underwear” hi-tech, sempre di propria ideazione, realizzato con materiali innovativi (carbonio, argento e polipropilene a fibra cava) e dalle elevate prestazioni. Si tratta di abbigliamento tecnico utilizzato prevalentemente nello sport, ma anche nel lavoro e nel tempo libero.

Parallelamente all'ampliamento della gamma dei prodotti, l'impresa si è dotata di una rete commerciale per ampliare i mercati di sbocco e acquisire clienti esteri.

L'impresa si caratterizza per l'elevata creatività, data dalla capacità di proporre al mercato prodotti sempre nuovi ad ogni stagione; orientamento al cliente, determinato dalla personalizzazione del prodotto sulle esigenze del singolo cliente; innovazione di prodotto e di processo, grazie ai continui investimenti; e risposta rapida al mercato.

L'impresa produce prodotti 100% Made in Italy, anche se realizzati con filati non sempre italiani.

La strategia seguita dall'impresa ha determinato una diminuzione delle quantità prodotte e un elevato frazionamento della produzione in molteplici tipi di prodotto, con serie di produzione molto corte.

Il perseguimento di questa strategia ha richiesto investimenti molto rilevanti per una piccola impresa.

Investimenti

La decisione di ideare prodotti propri ha richiesto, e continua a richiedere, un investimento significativo in risorse umane, attraverso la creazione di un ufficio stile interno e l'attivazione di consulenze stilistiche esterne.

L'impresa ha investito, e continua a investire, in tecnologie di produzione all'avanguardia in termini di automazione (tecnologie tedesche), in grado di rispondere alle esigenze di flessibilità, velocità e piccole serie richieste dal mercato.

“... Devi comprare delle macchine elettroniche che siano molto veloci a cambiare prodotto ... se tu prendi una macchina anche più produttiva, ma per cambiare prodotto ti servono 3 giorni, oggi non ti serve più ... Le serie di produzione sono molto corte e devi essere veloce a cambiare ... con le macchine che abbiamo, in un'ora hai cambiato prodotto ... in un giorno cambi anche 2-3 volte il prodotto ... una macchina ti va quattro ore e poi devi cambiare articolo ...” (intervista - caso n. 1).

Investimenti consistenti sono stati realizzati per le tecnologie dedicate alla lavorazione dell'abbigliamento "underwear" hi-tech, tecnologie "seamless".

L'altro ambito di investimento è la promozione sui mercati. L'impresa ha investito, e continua a investire, in promozione, partecipando alle principali fiere internazionali che si svolgono in Italia e all'estero, dotandosi di un ufficio commerciale interno e di una rete di agenti di vendita.

"... Per i prodotti che noi realizziamo, le fiere internazionali più importanti, a cui dobbiamo per forza partecipare, sono Milano e Parigi ... la partecipazione alle fiere è molto costosa ... noi investiamo il 15% del fatturato in promozione ... " (intervista - caso n. 1).

L'impresa ha investito, e continua a investire, nella formazione del personale, attraverso attività formative interne.

R&S

L'impresa investe notevoli risorse in R&S. Per i tessuti, presenta ai clienti 500 articoli ogni anno, di cui 250 nuovi, suddivisi in due collezioni stagionali che si compongono di tessuti in cotone, viscosa, elasticizzati, lana, disegnati, ecc..

"... Per noi l'investimento nella ideazione e realizzazione delle collezioni stagionali di tessuti per l'abbigliamento è molto rilevante. Investiamo troppo, circa il 10% del fatturato ... anche perché degli articoli che proponiamo se ne andasse in produzione il cinque per cento saremmo contentissimi ..." (intervista - caso n. 1).

L'impresa investe notevolmente anche nella R&S relativa all'abbigliamento "underwear" hi-tech e nella realizzazione di tessuti tecnici. La sperimentazione di nuovi materiali è continua e viene realizzata anche in base alle esigenze del singolo cliente, che richiede all'impresa di studiare un prodotto, destinato allo sport, sanità, lavoro, ecc., in grado di soddisfare determinate prestazioni tecniche.

"... Nel caso di un singolo cliente, la R&S viene regolata da capitolati scritti nei quali noi siamo vincolati alla segretezza ed esclusività per il cliente per cui si lavora ... In un caso ci abbiamo messo due anni e mezzo per conquistare un nuovo cliente ... per due anni e mezzo abbiamo fatto delle prove ..." (intervista - caso n. 1).

La R&S realizzata dall'impresa è orientata verso prodotti che pesino meno, più traspiranti, abbiamo una vestibilità migliore e un minore impatto ambientale. Le produzioni sono di nicchia e a elevato valore aggiunto.

"... Ciò che noi dobbiamo fare è questo ... i volumi, i grandi quantitativi, le grandi produzioni non torneranno più ... devi continuamente innovare, cambiare i macchinari, rivedere le tue scelte ... per cercare fasce di mercato a maggiore valore aggiunto ..." (intervista - caso n. 1).

Innovazioni

Le innovazioni introdotte nell'impresa sono, quindi, molteplici. Innovazioni di prodotto, legate sia alla linea di tessuti sia a quella dell'abbigliamento "underwear" hi-tech, con l'introduzione continua di nuovi prodotti. Innovazioni di processo, con l'acquisto di tecnologie elettroniche ad elevata flessibilità e automazione. Innovazioni organizzative, con la creazione di un ufficio stile, di un ufficio commerciale e una rete di agenti di vendita. Innovazioni di marketing, legate alle iniziative di promozione sui mercati, attraverso la partecipazione alle principali fiere di settore.

Il processo di digitalizzazione dell'impresa è piuttosto avanzato, con un sistema gestionale sempre più integrato con le tecnologie di produzione. L'impresa ha un proprio sito web.

Sostenibilità

L'impresa è particolarmente attenta al tema della sostenibilità. In termini di prodotto, come è stato detto, è orientata alla realizzazione di prodotti sempre più leggeri e dalle elevate prestazioni, contenendo il consumo di filati e riducendo il peso dei tessuti e dei capi che a fine vita andranno smaltiti come rifiuti.

L'impresa realizza anche prodotti anallergici, biologici, ecc. certificati e per la sicurezza di tutti i prodotti è in grado di produrre le certificazioni richieste dai mercati a cui sono destinati. L'impresa possiede anche la certificazione volontaria 100% made in Italy - Traceability & Fashion promossa da Unioncamere.

Clienti e relazioni con i clienti

Per la produzione di tessuti, che rappresentano la produzione principale dell'impresa, i clienti sono rappresentati da produttori di abbigliamento, fra i quali marchi a elevata visibilità sia italiani (Armani, Max Mara, ecc.) sia esteri, ai quali si affiancano distributori e altri canali per l'abbigliamento "underwear".

L'impresa ha potenziato le vendite estere e le esportazioni raggiungono il 40% del totale.

Anche per i tessuti destinati all'abbigliamento tradizionale, le relazioni con i clienti sono caratterizzate da una stretta collaborazione, determinata dalla disponibilità dell'impresa a personalizzare il prodotto in base alle esigenze del singolo cliente.

“... Questo tipo di produzione è, in realtà, personalizzata ... noi presentiamo ai clienti le nostre collezioni e il cliente sceglie un tessuto, ma spesso gli serve di un colore un po' più chiaro o con un disegno diverso o con una composizione diversa per risparmiare sui costi ... noi lo realizziamo in base alle richieste del singolo cliente ...” (intervista - caso n. 1).

L'impresa produce tessuti di fascia alta e medio-alta e lavora sia per le prime linee sia per le seconde e terze linee di griffe e grandi marchi della moda.

“... Nel caso delle prime linee se arrivi a produrre 400 capi è già tanto ... dovresti riuscire a lavorare per le seconde e terze linee che hanno quantità più elevate ... così puoi fare 5mila, 8mila, 10mila metri dello stesso tessuto e in questo modo riesci a portare avanti la tua impresa ...” (intervista - caso n. 1).

Malgrado la capacità propositiva dell'impresa e la personalizzazione dei prodotti, i clienti non sono conquistati per sempre. Ad ogni stagione, questi possono scegliere i prodotti dell'impresa oppure i prodotti di un'impresa concorrente.

Livello di integrazione verticale

La fase produttiva principale, rappresentata dalla tessitura, è svolta completamente all'interno dell'impresa.

Le uniche fasi produttive affidate all'esterno, a subfornitori specializzati, sono i trattamenti dei tessuti (tintoria-nobilizzazione-finissaggi) e la cucitura dei capi di abbigliamento "underwear".

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

Nella scelta dei subfornitori, l'impresa privilegia il cosiddetto km. 0, ad eccezione di alcuni particolari tipi di trattamenti dei tessuti che si trovano soltanto in altre regioni italiane (Lombardia e Toscana).

La vicinanza geografica dei subfornitori è motivata dalle piccole serie di produzione realizzate e dai tempi di produzione molto stretti. Le competenze presenti nella subfornitura locale sono ritenute molto qualificate.

I fornitori di filati utilizzati dall'impresa variano in relazione al tipo di filato (cotone, viscosa, lana, ecc.). Ad eccezione dei filati in cotone che hanno una provenienza extra-UE, gli altri sono prodotti all'interno dell'UE, ma in misura limitata in Italia.

“... I filati di cotone sono egiziani o turchi, quelli in viscosa sono tedeschi ... i filati di lana sono in parte tedeschi e in parte italiani ... sulle lane c'è ancora qualche filatura che produce in Italia, ma la maggior parte produce nei paesi dell'Est Europeo ... anche i filati tecnici li compriamo da un'impresa italiana

che ha il 95% della produzione in Slovacchia ... “ (intervista - caso n. 1).

Risorse umane

L'impresa ha 18 addetti, di cui 3 soci. Dei 15 dipendenti, 6 lavorano in produzione su due turni, 2 al commerciale, 2 al campionario, 1 al controllo qualità, 1 al magazzino, 1 agli acquisti, 1 all'amministrazione, 1 alla produzione di abbigliamento “underwear”.

Per l'ideazione delle collezioni stagionali, l'impresa si avvale di più stilisti e grafici esterni sia per i tessuti destinati all'abbigliamento maschile sia per quelli destinati all'abbigliamento femminile.

L'impresa, come è stato detto, investe con continuità sulle risorse umane, attraverso la formazione interna per affiancamento e l'intervento di consulenti esterni. Utilizza a questo fine le risorse previste dai Fondi Interprofessionali. Accoglie giovani diplomandi e laureandi in stage, alcuni dei quali sono stati assunti nell'area commerciale.

La formazione delle competenze tecniche degli addetti alla produzione è particolarmente critica, essendo finalizzata alla preparazione di figure professionali il più possibile autonome nei frequenti cambi di prodotto. Competenza fondamentale è la capacità di programmazione e gestione delle macchine elettroniche.

Prezzi

L'elevata varietà di prodotti realizzati dall'impresa rende difficile l'individuazione di prezzi di riferimento. Tuttavia, relativamente ai tessuti per l'abbigliamento, il prezzo può variare dai 40 euro al metro per le prime linee dei clienti ai 18-19 euro per le seconde e terze linee.

Problemi

Stagionalità della produzione

L'impresa sottolinea l'importanza di mantenere elevate ed aggiornate le competenze interne, anche se questo è difficile in relazione alla variabilità e alla stagionalità del settore moda. In questo settore, la produzione vera e propria si concentra in pochi mesi all'anno (4-5 mesi) e il problema della saturazione della capacità produttiva è molto rilevante. Nei picchi di produzione le imprese avrebbero bisogno di più personale, mentre nei momenti di calo o di fermo produttivo il personale addetto alla produzione rimane inattivo.

Politiche di intervento

Agevolazioni Industria 4.0

L'impresa spiega il motivo per cui non ha utilizzato il superammortamento, malgrado i significativi investimenti in tecnologie di produzione ad elevata automazione.

“... Per il super ammortamento e l'iper ammortamento devi avere degli utili da abbattere ... le piccole imprese hanno dei bilanci tali ... con utili così bassi ... che non riescono a utilizzare queste agevolazioni ... mentre per le grandi imprese è diverso ... hanno la possibilità di utilizzarle e questo le agevola nel continuare a fare ricerca ... queste misure sono pensate per la grande impresa ... “ (intervista - caso n. 1).

L'impresa ritiene siano necessari altri incentivi destinati alle micro e piccole imprese, anche con quote a fondo perduto, per sostenere gli investimenti in nuove tecnologie.

Internazionalizzazione

L'impresa ha ricevuto contributi sui Bandi RER per la partecipazione a fiere internazionali ed esprime alcune valutazioni in merito.

“... Nel settore moda vi sono importanti fiere internazionali realizzate in Italia ... se fai tessuti uomo devi andare a Milano, perché i clienti tedeschi, spagnoli, giapponesi, americani, inglesi ... vengono tutti qua ... se fai tessuti donna devi andare invece a Parigi, perché i clienti esteri vanno tutti là ... non ci sono altre fiere così importanti ... chi fa abbigliamento uomo, invece, va a Pitti uomo o chi fa bambino va a Pitti bimbo ... sono le fiere internazionali più importanti

... I bandi per l'internazionalizzazione dovrebbero sostenere la partecipazione anche alle fiere internazionali che si tengono in Italia, non solo alle fiere realizzate in paesi esteri ... i costi di partecipazione sono simili ...“ (intervista - caso n. 1).

Flessibilità

L'impresa ritiene necessario sostenere l'occupazione delle imprese del settore tessile-abbigliamento nei periodi di vuoto produttivo. Il problema è particolarmente sentito dalle imprese di subfornitura.

Formazione

L'impresa sottolinea l'importanza di formare giovani che abbiano sia conoscenze tecniche, legate ai prodotti, materie prime, tecnologie, ecc., sia conoscenze commerciali e di marketing, essendo queste ultime molto importanti per il settore moda. Un giovane con queste molteplici conoscenze potrebbe inserirsi nelle piccole imprese in affiancamento ai responsabili e operare nelle aree commerciale, acquisti e produzione con la flessibilità necessaria alle imprese di minori dimensioni. Queste conoscenze potrebbero essere acquisite attraverso un percorso post-diploma.

caso n. 1 - Produttore di tessuti – Diversificazione e innovazione di prodotto (Staff Jersey)

Classe di addetti: 15-19 Classe di fatturato: 2-3 mln euro

Export: 40% Comparto: Tessuti e Abbigliamento tecnico

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività

caso n. 2 - Tintoria-nobilitazione-finissaggi - Innovazione di prodotto e di processo

Specializzazione originaria

L'impresa ha origine negli anni Cinquanta e ha attraversato tutte le fasi di sviluppo e trasformazione dell'industria tessile-abbigliamento locale. La sua specializzazione si è evoluta, da lavanderia industriale a impresa che realizza le fasi di tintoria, nobilitazione e finissaggio. Nel corso degli anni Novanta, a fronte della notevole flessione dei prodotti di maglieria e, nello specifico, del tinto in capo, l'impresa si è trasformata dedicandosi alla tintura, nobilitazione e finissaggi di tessuti a maglia, una produzione che stava crescendo a livello locale. Con questa scelta ha iniziato a lavorare direttamente per produttori di tessuti e non più per produttori di abbigliamento. All'inizio degli anni Duemila, ha raggiunto la sua dimensione massima in termini di occupati.

Strategia

Nel corso degli anni Duemila, l'impresa ha mantenuto la propria specializzazione nella lavorazione di tessuti a maglia e ha seguito una strategia di riposizionamento all'interno del mercato.

Il riposizionamento è avvenuto attraverso la scelta di lavorare tessuti di qualità medio-alta, Made in Italy; tessuti destinati a grandi marchi industriali e griffe del lusso.

“... Dal 2000 ad oggi abbiamo cambiato segmento ... abbiamo abbandonato il prodotto basico e ci siamo concentrati sul prodotto italiano medio-alto ... con un contenuto stilistico importante ... i prodotti basici vengono fatti all'estero ... ad esempio la Turchia è diventata il produttore più importante di jersey, felpe e piquet ... tutte quelle cose che si trovano nei negozi low cost a prezzi veramente scandalosi ...” (intervista - caso n. 2).

L'altra scelta strategica dell'impresa riguarda il continuo ampliamento della gamma delle lavorazioni offerte.

“... Abbiamo cercato di offrire una gamma molto ampia a livello di finissaggi e di trattamenti tessili, per dare la possibilità al cliente di avere un ventaglio molto ampio ... a 360° ... un tessuto può fare anche dieci passaggi all'interno della nostra azienda ...” (intervista - caso n. 2).

Nei primi anni Duemila, è tra le prime in Italia a sperimentare la tintura biologica, ottenendo successivamente le principali certificazioni.

La strategia seguita dall'impresa ha determinato la diminuzione delle quantità lavorate e un elevato frazionamento della produzione in molteplici tipi di prodotti e lavorazioni, con serie di produzione molto corte.

“... Ordini grossi ce ne sono pochi ... gli ordini sono sempre medio-piccoli ... produzioni che vanno intorno a 2-3 mila metri di tessuto da lavorare ... E' capitato in passato di fare ordini da 50-60-70 mila metri, ma sono spot, non te li aspetti ... In base alla moda, un articolo può andare molto bene e allora puoi avere delle quantità che non ti aspettavi ... Quindi dobbiamo essere molto flessibili ... ” (intervista - caso n. 2).

Le lavorazioni svolte dall'impresa contribuiscono significativamente a dare valore al tessuto, determinandone l'aspetto estetico e qualitativo.

Investimenti

L'impresa ha effettuato continui investimenti in tecnologie di produzione per offrire una gamma sempre più ampia di lavorazioni, ma le tecnologie acquistate non sono necessariamente quelle tecnologicamente più avanzate.

“... La nostra è una lavorazione artigianale ... quando noi mettiamo in macchina un articolo, impostiamo la macchina, ma il controllo del prodotto è visivo e tattile ... non ci possiamo fidare della macchina ... devi toccare il prodotto e lo devi vedere per verificare che stai ottenendo l'effetto che volevi ... ci sono tanti aspetti che influenzano il risultato finale di cui la macchina non può tenere conto ... non abbiamo bisogno di macchinari tecnologicamente avanzati ... ” (intervista - caso n. 2).

L'impresa sottolinea l'artigianalità delle lavorazioni svolte.

Investimenti importanti riguardano gli impianti per la riduzione dell'impatto ambientale, il risparmio energetico e delle risorse idriche (filtri aria, fotovoltaico, ecc.). Impianti tecnologicamente avanzati.

R&S

L'impresa svolge una costante attività di R&S per la ricerca di nuovi finissaggi, in base alle richieste dei clienti.

Ad ogni stagione, autunno-inverno e primavera-estate, nella fase di ideazione e realizzazione delle collezioni da parte dei clienti, rappresentati da produttori di tessuti a maglia, l'impresa realizza prove e campioni sui tessuti forniti dai clienti, fino alla messa a punto dei campioni definitivi che i produttori di tessuti inseriranno nei loro campionari stagionali.

L'impresa ha quindi un ruolo attivo e propositivo nella fase di ricerca necessaria alla realizzazione di un nuovo tipo di tessuto o di un tessuto con effetti estetici nuovi. Le fasi di tintoria, nobilitazione e finissaggio hanno, infatti, un ruolo determinante nel definire le caratteristiche estetiche e qualitative del tessuto.

La stretta collaborazione che l'impresa instaura con il singolo cliente nella fase di ricerca è così descritta.

“... Noi facciamo ricerca per rispondere alle specifiche richieste del cliente ... ci danno il tessuto da cui partire e noi studiamo le lavorazioni necessarie per ottenere un certo risultato ... Le spese di R&S incidono per un 7-8% sul nostro fatturato ... ” (intervista - caso n. 2).

Innovazioni

Le innovazioni introdotte nell'impresa sono legate sia al prodotto sia al processo produttivo. Innovazioni di prodotto e di processo sono strettamente integrate e derivano dalla continua ricerca di nuovi finissaggi per conto dei clienti.

“... L'innovazione la facciamo con le nostre mani e con i cocktail di lavorazioni che sperimentiamo ... non con le nuove tecnologie ... tante volte abbiamo scoperto effetti interessanti anche da errori commessi ... ” (intervista - caso n. 2).

Fra le innovazioni importanti occorre ricordare la tintura biologica e le certificazioni ottenute dall'impresa.

Il processo di digitalizzazione dell'impresa è avanzato. Il sistema gestionale è integrato con la produzione e ogni commessa ha una tracciabilità visibile dal cliente sul sito web dell'impresa. Il cliente può verificare in ogni momento lo stato di avanzamento della commessa.

Sostenibilità

L'impresa è stata tra le prime in Italia a sperimentare la tintura biologica. Attualmente, possiede la certificazione AIAB (Associazione Italiana Agricoltura Biologica) e la GOTS (Global Organic Textile Standard), ottenuta tramite ICEA (Istituto per la certificazione etica ambientale).

E' in grado di tingere fibre naturali da agricoltura biologica a completamento della certificazione di filiera e tingere fibre naturali non certificate bio, rilasciando la sola certificazione di tintura biologica.

“... La tintura biologica è cresciuta imponendo alle aziende chimiche di

produrre sostanze a bassissimo impatto ambientale ... siamo arrivati a sostanze con il 99% di biodegradabilità ... I coloranti di origine naturale li abbiamo abbandonati perché non hanno certificazioni (per la conservazione aggiungono sostanze non biologiche) e perché disboscare una foresta amazzonica per tingere i vestiti, secondo noi non ha un gran senso ... Inoltre, i coloranti di origine naturale hanno troppi problemi di solidità rispetto alla luce e al lavaggio ... Nell'800' li fissavano con i metalli pesanti per fissare il colore ... e se il tintore moriva non importava a nessuno ... “ (intervista - caso n. 2).

La tintura biologica ha costi elevati e negli ultimi anni la domanda del mercato è stata piuttosto debole.

“... La tintura biologica ha costi importanti ... il tempo di lavorazione non dico che raddoppi, ma quasi ... Si arriva ad avere un prodotto finito con un costo veramente alto ... adesso il mercato, purtroppo, vuole solo prodotti low cost ... “ (intervista - caso n. 2).

A livello di certificazioni, l'impresa sta lavorando su Detox 2020, promosso da Greenpeace con l'obiettivo di eliminare i prodotti chimici nocivi dalla filiera produttiva della moda, aumentare la trasparenza circa i fornitori e diffondere i risultati dei test sullo spreco di acqua.

Clienti e relazioni con i clienti

I principali clienti dell'impresa sono produttori di tessuti a maglia destinati a griffe del lusso (quali, ad esempio, Louis Vuitton, Versace, ecc.) e a grandi marchi industriali.

I clienti sono localizzati prevalentemente nel raggio di venti chilometri e le ragioni della vicinanza geografica dei clienti sono così descritte dall'impresa.

“... Noi siamo terzisti, riceviamo il tessuto, lo trasformiamo e lo restituiamo al cliente ... spesso sorgono dei problemi durante il processo produttivo e la vicinanza geografica aiuta molto ... abbiamo un rapporto diretto e quotidiano con il cliente e i problemi si risolvono in modo più semplice ... le spese di trasporto sono poi molto elevate ... inciderebbero molto sui costi ... “ (intervista - caso n. 2).

L'impresa ha un nucleo di clienti stabili, circa una quindicina, con i quali lavora in modo continuativo e numerosi altri clienti che variano da una stagione all'altra. I clienti dell'impresa, anche quelli stabili, non hanno un unico fornitore per le lavorazioni di tintoria e finissaggio, ma utilizzano contemporaneamente più fornitori.

Malgrado la stabilità del nucleo principale di clienti, l'impresa sottolinea la mancanza di programmazione della produzione. Nessun cliente è in grado di pianificare, con un ragionevole anticipo, i tempi e le quantità di lavoro che verranno affidate all'impresa. L'impresa non riesce, quindi, a prevedere il carico di lavoro che potrà avere nel corso delle due stagioni di lavoro.

Le relazioni con i clienti sono caratterizzate dal contributo propositivo dell'impresa, che si sviluppa in forme differenziate, in base alle esigenze del cliente.

“... Ci sono i clienti che hanno le idee chiare ... ti danno un tessuto e ti dicono che vogliono questo effetto ... noi valutiamo, diciamo se è possibile o meno, facciamo una controproposta e si va avanti ... Ci sono poi dei clienti che non hanno le idee chiare ... vogliono un tessuto con certe caratteristiche e ti chiedono come realizzarlo ... noi gli suggeriamo la struttura di base (jersey, felpa, ecc.), la composizione (cotone, acrilico, poliestere, ecc.) e gli effetti che noi possiamo aggiungere ... Oppure ci sono clienti che hanno articoli basici che vogliono rinnovare ... a seconda della tipologia di tessuto, noi proponiamo diversi finissaggi e il cliente sceglie ... “ (intervista - caso n. 2).

Fra i clienti dell'impresa, vi sono anche alcuni produttori di abbigliamento (come, ad esempio, Armani, Aeffe, Max Mara, ecc.) che si rivolgono all'impresa per risolvere problemi presenti nei tessuti acquistati all'estero

“... I grandi marchi dell’abbigliamento vengono direttamente da noi quando si trovano dei problemi sui tessuti acquistati nei paesi esteri a basso costo ... spesso questi fornitori non sono in grado di risolvere il problema oppure sono troppo lontani geograficamente e non c’è il tempo di rimandare indietro il tessuto ... Il tessuto arriva da noi per essere ripristinato ... lo sottoponiamo a trattamenti e finissaggi che lo rendono utilizzabile ... in alcuni casi il costo delle nostre lavorazioni è superiore a quello di acquisto del tessuto ...“ (intervista - caso n. 2).

Livello di integrazione verticale

L’impresa realizza al proprio interno tutte le lavorazioni (chimiche, meccaniche e termiche), ad eccezione del lavaggio a secco per il quale si avvale di imprese locali specializzate in questa lavorazione.

Fornitori e relazioni con fornitori/subfornitori

La vicinanza geografica dei subfornitori utilizzati è indispensabile sia per le serie di produzione molto corte sia per la rapidità dei tempi di consegna.

I fornitori di coloranti e additivi utilizzati dall’impresa per le lavorazioni di tintoria, nobilitazione e finissaggio sono industrie chimiche multinazionali. La provenienza di questi prodotti è estera.

Risorse umane

L’impresa ha 69 addetti, di cui 4 soci legati da relazioni parentali. L’occupazione è prevalentemente maschile. Dei 65 dipendenti, 13 sono impiegati, 6 capireparto e 46 addetti alla produzione. Una parte degli addetti alla produzione lavora su due turni

Fra gli impiegati, 3 operano nel laboratorio/ricettazione, dove si studiano e sperimentano le ricette relative alle varie fasi di lavorazione. Gli addetti al laboratorio hanno una formazione in chimica e uno di questi è laureato.

Una caratteristica particolare riguarda anche gli impiegati che operano nell’area commerciale. Questi devono avere una conoscenza approfondita dei materiali e delle lavorazioni per poter dialogare con i clienti, e sono, di fatto, dei commerciali-tecnici.

Le competenze tecniche, legate alla conoscenza delle materie prime (filati, tessuti, coloranti, ecc.) e delle lavorazioni di tintura, nobilitazione e finissaggio, sono molto importanti. La formazione di queste competenze avviene soprattutto in azienda.

“... Non ci sono scuole, purtroppo, la formazione si fa sul campo ... Ci siamo fatti le competenze da soli ... Accogliamo classi di studenti per visite aziendali ... facciamo interventi nelle scuole per presentare la nostra attività ... è fondamentale che uno stilista conosca i materiali e le lavorazioni, altrimenti chiede delle cose impossibili da realizzare ...“ (intervista - caso n. 2).

Prezzi

In relazione all’elevata varietà di lavorazioni realizzate dall’impresa, non è possibile indicare prezzi di massima. L’impresa lamenta, tuttavia, prezzi calanti ormai da lungo tempo.

Problemi

Mancanza di reciprocità nelle regole internazionali

L’impresa mette in evidenza come nel commercio internazionale di prodotti tessili-abbigliamento non vi sia reciprocità. In Italia, la mancanza di controlli sulle merci estere in entrata ha fortemente penalizzato il settore nazionale e messo a rischio la salute dei consumatori. L’impresa descrive i controlli effettuati attualmente dalla Cina.

“... Adesso il paradosso è questo ... se le grandi firme acquistano un tessuto italiano e lo mandano in Cina per realizzare i capi di abbigliamento ... il tessuto deve avere certe caratteristiche ... La Cina richiede il rispetto degli

standard GB (tra cui, il Ph del tessuto, l'odore, ecc.) ... e quando il tessuto italiano arriva in Cina viene sottoposto a moltissime analisi chimiche ... se non rispetta questi standard, il tessuto deve essere riportato in Italia con dazi spaventosi oppure viene eliminato in loco ... Invece, tutto quello che da là viene qui in Italia non ha assolutamente controlli ... Quante volte ci siamo ritrovati a dovere sistemare dei tessuti esteri che non potevano essere immessi sul mercato! ... E' una cosa assurda, non vogliamo dazi, ma le stesse regole ...“ (intervista - caso n. 2).

Un altro esempio descritto dall'impresa riguarda i controlli che alcuni grandi clienti realizzano sui fornitori.

“... Noi siamo stati, indirettamente, fornitori di Zara ... Un Ente certificatore mandato da Zara è venuto a controllare la nostra azienda ... e l'Ente verifica se noi rispettiamo le norme italiane relative all'ambiente, alla sicurezza sul lavoro, ecc. ... Quando lo stesso Ente va in Sri Lanka a controllare un fornitore di quel paese, ci dicono che verifica che quel fornitore rispetti le norme di quel paese ... Ma se in quel paese non ci sono regole sul lavoro minorile o sugli scarichi in fognatura? ...“ (intervista - caso n. 2).

Stagionalità della produzione e mancanza di programmazione

L'impresa sottolinea l'elevata stagionalità che caratterizza il settore tessile-abbigliamento. La produzione si concentra in 4 mesi l'anno e, come altre imprese intervistate, sottolinea la difficoltà nel gestire il personale.

“... Nei quattro mesi in cui si concentra il lavoro ... aprile-maggio e ottobre-novembre ... dovremmo avere il doppio delle persone e negli altri mesi dovremmo averne la metà ... Il problema è che hanno ridotto l'utilizzo degli ammortizzatori sociali (cig, contratti di solidarietà, ecc.) e invece avremmo bisogno di maggiore flessibilità di orario, come nel turismo o nell'agricoltura ...“ (intervista - caso n. 2).

La concentrazione della produzione in pochi mesi l'anno si associa alla mancanza di programmazione della produzione da parte dei clienti. Gli ordini arrivano all'ultimo minuto e devono essere realizzati in tempi rapidissimi.

“... Noi apriamo le porte la mattina e aspettiamo il lavoro ... quindi non c'è programmazione ... Può succedere che in previsione di un calo produttivo facciamo un contratto di solidarietà di due mesi ... ma se poi in quei due mesi non lo usi, perché ti è arrivato del lavoro, li hai persi ... non li puoi più utilizzare ... e vengono tolti dai 24 mesi complessivi a cui hai diritto ... in questo modo li finisci senza averli usati ...“ (intervista - caso n. 2).

Credito

L'impresa sottolinea come il settore tessile-abbigliamento sia sempre stato penalizzato dal sistema bancario e attualmente lo sia ancora di più.

“... Se lavori nel tessile, le banche sanno che ci può essere la fregatura dietro l'angolo ... il cliente che salta e ti mette in ginocchio ... quindi stanno molto attente ... Appena chiedi lo spostamento di qualche ricevuta bancaria (per venire incontro a un cliente) ... fanno poi fatica a riprendersela in carico ... I clienti ci pagano a 120 gg e noi dobbiamo pagare tutto a 30 gg. (acqua, gas, luce, dipendenti) ...“ (intervista - caso n. 2).

Per un'impresa di tintoria, nobilitazione e finissaggio i costi per i consumi di acqua, gas e luce sono molto elevati e sommati a quelli dei dipendenti raggiungono cifre importanti. I tempi di pagamento

concessi ai clienti richiedono all'impresa un significativo ricorso al credito bancario.

Politiche di intervento

Sisma

Negli ultimi anni, l'impresa ha bloccato i propri investimenti produttivi, per affrontare una spesa molto consistente relativa all'adeguamento sismico del capannone industriale.

“... Il nostro capannone non ha subito danni a causa del sisma, ma purtroppo dobbiamo fare l'adeguamento sismico ... Abbiamo bloccato tutti gli altri investimenti e questo avviene in molte altre imprese del cratere ... Questo ci penalizza sul mercato ... Il contributo che ci viene dato copre una parte limitata dei costi ... abbiamo richiesto un mutuo alla banca molto pesante ...” (intervista - caso n. 2).

L'impresa ritiene necessario un intervento della Regione Emilia-Romagna per aumentare i contributi finalizzati all'adeguamento sismico.

Flessibilità

L'impresa sottolinea come la flessibilità di cui necessitano le imprese del tessile-abbigliamento debba essere sostenuta da un potenziamento degli ammortizzatori sociali.

Costi dell'energia e dell'acqua

L'impresa ritiene necessario un contenimento dei prezzi dell'energia e dell'acqua, due risorse che pesano notevolmente sui costi di produzione.

Produzione Green

L'impresa ritiene che le imprese che producono green andrebbero maggiormente premiate, attraverso qualche agevolazione.

caso n. 2 - Tintoria-nobilitazione-finissaggi – Innovazione di prodotto e di processo

Classe di addetti: 50-99 Classe di fatturato: 4-5 mln euro

Export: 0% Comparto: Tessuti

Obiettivi: Mantenimento degli attuali livelli di attività

3. Le principali evidenze emerse sulla filiera

3.1 Le differenze interne

I casi aziendali analizzati hanno messo in evidenza le significative differenze presenti fra le imprese della filiera in relazione al segmento di mercato nel quale operano. Differenze che si esprimono nella forte polarizzazione fra imprese che vanno bene e imprese che si ridimensionano o cessano l'attività.

Le imprese di subfornitura che lavorano per le *prime linee di griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità*, posizionate, quindi, sui segmenti più elevati del mercato, *high-end-luxury* e *entry to luxury*, lavorano prodotti per i quali il Made in Italy ha un valore riconosciuto dal consumatore finale. Le produzioni realizzate sono di piccole e piccolissime serie, compresi capi unici. Queste imprese lavorano per griffe e marchi, sia italiani sia esteri, che ricercano la capacità creativa, tecnica e artigianale della subfornitura italiana e ne riconoscono il valore attraverso una adeguata remunerazione. Le imprese di subfornitura che lavorano per questo segmento di mercato rappresentano una parte minoritaria nella filiera produttiva regionale¹⁸.

Le imprese di subfornitura che lavorano per *marchi industriali a elevata visibilità* posizionati sul segmento *premium* del mercato, o per le seconde e terze linee delle griffe del lusso, dove le serie di produzione sono più lunghe e la produzione è realizzata prevalentemente in paesi esteri a basso costo, si collocano in alcuni punti nevralgici della filiera. Lo studio e realizzazione dei prototipi e campioni, che richiede particolare competenza e rapidità di risposta; la produzione di piccole serie destinate ai mercati che richiedono il Made in Italy; le fasi finali di stiro-controllo-imbustato di prodotti realizzati all'estero per assicurare gli standard di qualità richiesti. Malgrado il ruolo importante di questi subfornitori, essi risentono di una compressione dei margini, dovuta alla politica di contenimento dei costi da parte dei clienti.

Le imprese di subfornitura che lavorano per *marchi industriali a bassa visibilità*, posizionati anch'essi prevalentemente nel segmento *premium* del mercato, hanno come clienti imprese finali di micro e piccole dimensioni che propongono prodotti Made in Italy e risentono del "debole" potere contrattuale nei confronti del sistema distributivo. L'affermazione delle grandi catene distributive e delle reti di negozi monomarca, con il conseguente ridimensionamento dei negozi multimarca; la concorrenza delle produzioni realizzate nei paesi esteri a basso costo; e l'impovertimento fra i consumatori della cosiddetta "classe media", costretta dalla crisi a ricercare prodotti a basso prezzo, hanno determinato una riduzione degli spazi di mercato per questo tipo di imprese finali. Spazi di mercato che le micro e piccole imprese finali stanno cercando nei paesi Extra-UE dove sta crescendo una "classe media" di consumatori interessati a prodotti Made in Italy, con stile e qualità elevata, ma meno costosi rispetto a quelli di marchi a elevata visibilità. Le produzioni realizzate sono di piccole e piccolissime serie. I subfornitori che lavorano per queste imprese finali risentono particolarmente di una compressione dei margini,

¹⁸ Per avere alcuni dati quantitativi sulle produzioni realizzate dalle imprese di subfornitura per griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità, riferite al distretto di Carpi, si veda l'Appendice 3.

dovuta alla politica di contenimento dei costi da parte dei clienti, e di una costante incertezza sulla possibilità di acquisire sufficienti commesse di lavoro. E' fra queste imprese finali e di subfornitura che le prospettive di tenuta sono più fragili.

3.2 La R&S

L'attività di R&S presente nella filiera dell'abbigliamento si sviluppa in base alle stagioni, autunno-inverno e primavera-estate. Ad ogni stagione, le imprese iniziano un'attività di ricerca, ideazione e studio dei capi da inserire nelle collezioni delle varie linee di prodotto; attività che coinvolge non solo gli uffici stile interni alle imprese finali, ma anche stilisti esterni, servizi esterni e imprese di subfornitura che partecipano attivamente allo studio e realizzazione dei prototipi e campioni.

Secondo il calendario tradizionale, denominato "programmato", lo studio delle collezioni avviene con un anno di anticipo rispetto alla stagione di vendita e su questo calendario si muove tutta la filiera a partire dai produttori di filati e tessuti. L'analisi delle tendenze moda, l'ideazione delle collezioni, la ricerca dei materiali, lo studio e sviluppo dei modelli, la realizzazione dei prototipi, ecc. sono attività che richiedono tempo e molteplici competenze.

Le imprese finali che seguono il calendario programmato aggiungono spesso, alle collezioni stagionali, nuovi capi, denominati *flash*, progettati e realizzati in tempi molto rapidi a ridosso o nel corso della stagione di vendita; oppure realizzano nuove piccole collezioni, denominate *capsule*, al fine di offrire ai consumatori continui stimoli all'acquisto. Alcune realizzano anche pre-collezioni. L'attività di R&S tende, quindi, ad estendersi durante un arco temporale più lungo rispetto a quello delle tradizionali collezioni stagionali.

I costi sostenuti dalle imprese finali per la progettazione delle collezioni sono mediamente molto elevati. Nelle imprese finali di micro e piccole dimensioni questi raggiungono un'incidenza superiore al 10% del fatturato annuale, mentre nelle imprese finali di maggiori dimensioni l'incidenza si attesta intorno al 5% del fatturato¹⁹.

Per completezza è bene ricordare che vi sono imprese finali che seguono un calendario diverso, denominato "pronto moda", nel quale l'attività di studio e progettazione dei capi è continua e realizzata in parallelo alla produzione e alla vendita. Queste attività si sovrappongono e vengono realizzate in tempi velocissimi con poco anticipo e durante la stessa stagione di vendita. Questo calendario è seguito dalle imprese che realizzano prodotti di fascia di prezzo media e medio-bassa, posizionati nel segmento *fast fashion* del mercato²⁰. Imprese di questo tipo, sebbene siano presenti nella filiera produttiva regionale, non fanno parte dei casi analizzati in questo rapporto di ricerca, in quanto il fenomeno del pronto moda in Emilia-Romagna si è notevolmente ridimensionato nel corso degli anni Novanta.

¹⁹ Cfr. Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi, 12° rapporto, 2018, pag. 45.

²⁰ Fra i casi più conosciuti a livello internazionale vi sono Zara e H&M.

Ritornando all'attività di R&S, l'aspetto interessante riguarda il ruolo svolto dalle imprese di subfornitura nello studio e realizzazione dei prototipi e campioni delle imprese finali; questo ruolo non è soltanto di tipo esecutivo, ma vede un contributo propositivo che si esprime sia nella capacità di interpretare l'idea dello stilista e di realizzarla scegliendo le materie prime, le tecniche di lavorazione e le tecnologie opportune per ottenere determinati effetti estetici; sia nella capacità di suggerire idee che derivano dagli archivi storici in possesso delle imprese di subfornitura. Nelle imprese di subfornitura di questa regione sono sedimentate competenze non solo di tipo tecnico e tecnologico, ma anche di tipo creativo che contribuiscono a rendere queste imprese degli ottimi partner produttivi per l'attività di R&S sul prodotto.

In una filiera produttiva basata sulla spinta divisione del lavoro fra imprese, l'attività di R&S richiede una stretta collaborazione fra i vari attori della filiera ed è proprio il ruolo propositivo dei subfornitori un valore distintivo della filiera produttiva dell'Emilia-Romagna.

Purtroppo, questo ruolo propositivo non viene adeguatamente riconosciuto dalle imprese finali, loro clienti, e ciò contribuisce a mantenere bassa la marginalità delle imprese di subfornitura.

3.3 La stagionalità della produzione

Un aspetto caratteristico dell'industria dell'abbigliamento riguarda la stagionalità della produzione e la sua concentrazione in pochi mesi all'anno. Questo rappresenta da sempre un problema strutturale del settore, che lo rende simile, come sostengono alcuni imprenditori, ai settori dell'agricoltura e del turismo.

Nella figura 3 sono indicate le varie fasi di attività (progettazione collezioni, presentazione collezioni e raccolta ordini, produzione e consegne ai negozi) che si realizzano ad ogni stagione di vendita secondo il calendario cosiddetto "programmato". Da questa figura, che rappresenta una schema di massima, si evince chiaramente come vi siano dei periodi dell'anno, di passaggio da una collezione stagionale all'altra, nei quali sono presenti dei vuoti produttivi.

In presenza di un elevato processo di divisione del lavoro fra imprese, nel quale le imprese finali sono verticalmente disintegrate e concentrano al proprio interno le sole funzioni terziarie (progettazione, commercializzazione, acquisti, ecc.), il problema dei vuoti di produzione si scarica direttamente sulle imprese di subfornitura.

Negli anni Ottanta e in parte Novanta, la presenza di numerose imprese finali che operavano secondo il calendario "pronto moda", aveva consentito alle imprese di subfornitura regionali di coprire i vuoti produttivi derivanti dai clienti con calendario programmato, ma il ridimensionamento avvenuto nelle imprese pronto moda regionali non consente più alla subfornitura di coprire questi vuoti di produzione.

Dai casi aziendali analizzati emerge una tendenza all'accorciamento dei periodi di produzione, con una concentrazione della produzione in un numero di mesi sempre inferiore, e, contemporaneamente, un aumento dell'incertezza che rende difficile pianificare e programmare

la produzione. Gli ordini ai subfornitori arrivano sempre più tardi e con tempi di consegna sempre più stretti.

Fra i casi analizzati, vi sono piccoli produttori di tessuti che indicano come la produzione annuale, relativa alle due stagioni P/E e A/I, si concentri in soli quattro-cinque mesi all'anno; imprese di subfornitura di taglio-confezione e di stiro-controllo-imbusto con produzioni concentrate in soli cinque-sei mesi all'anno.

La filiera dell'abbigliamento è così caratterizzata da una elevata esigenza di flessibilità produttiva e le modalità di risposta delle imprese di subfornitura a questa esigenza di flessibilità sono molteplici, anche se non sufficienti per assicurare la tenuta dei livelli occupazionali.

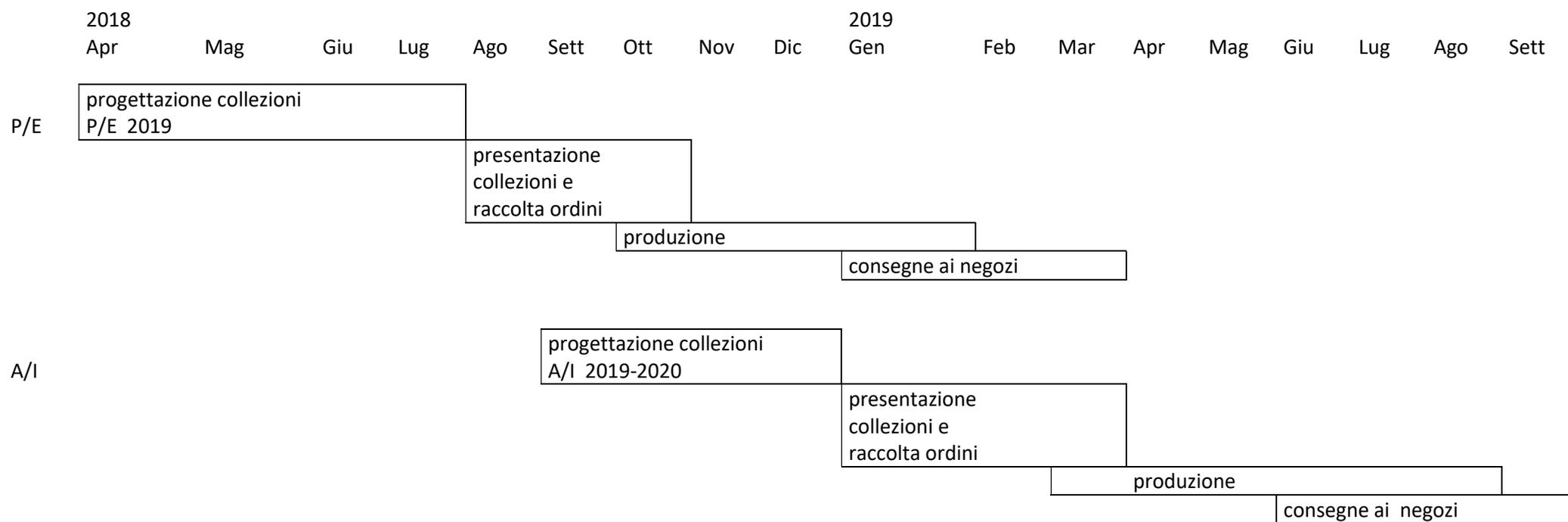
Fra le modalità individuate vi sono la flessibilità di orario prevista dai contratti di lavoro, che è considerata insufficiente; il ricorso alla cassa integrazione per i lavoratori dipendenti nei momenti di calo produttivo, che è stata resa più complessa e di difficile utilizzo, data la difficoltà delle imprese di subfornitura nel fare previsioni puntuali sui periodi di vuoto produttivo; gli accordi informali con i lavoratori dipendenti sulla distribuzione del monte ore annuale; la riduzione degli occupati a tempo indeterminato e il ricorso a contratti a termine nei periodi di picco produttivo; la riduzione dell'occupazione dipendente e l'auto-sfruttamento del lavoro dei titolari/soci/familiari.

Oltre alla stagionalità della produzione, è necessario tenere presente che le produzioni realizzate dalla subfornitura regionale sono di piccole e piccolissime serie, con cambi continui dei prodotti da realizzare. Questo richiede alle imprese di subfornitura una elevata flessibilità organizzativa che rappresenta un altro carattere distintivo della filiera produttiva regionale.

La flessibilità richiesta alle imprese di subfornitura è, quindi, elevata, sia dal punto di vista qualitativo, per la varietà dei prodotti realizzati in piccole serie, sia dal punto di vista quantitativo, data la concentrazione della produzione in pochi mesi all'anno. Questi due fattori influenzano negativamente la produttività di queste imprese e ne pregiudicano a volte la sopravvivenza.

Anche nei casi in cui i subfornitori lavorano per griffe e grandi marchi industriali vi sono problemi legati alla non adeguata pianificazione della produzione e ai tempi troppo stretti per la realizzazione dei prodotti.

Fig. 3 – Calendario di produzione “programmato” nell’industria dell’abbigliamento (schema di massima)



Fonte: R&I s.r.l.

3.4 La formazione dei prezzi

L'analisi dei prezzi e dei costi sostenuti per la realizzazione dei prodotti ha portato, nei casi analizzati, agli esempi descritti nella figura 4. In questa figura, sono rappresentati i prezzi di vendita al consumatore finale di tre maglie per donna, vendute da *griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità*, e i costi sostenuti per ogni fase del ciclo produttivo.

I prodotti analizzati appartengono a diverse fasce di prezzo²¹, alcuni fanno parte delle prime linee e altri delle seconde e terze linee, e sono tutti realizzati da imprese di subfornitura dell'Emilia-Romagna, e, quindi, sono prodotti Made in Italy.

La maglia per donna che la griffe o il marchio paga al subfornitore di capo finito, comprensiva delle materie prime, arriva al consumatore finale ad un prezzo molto variabile. Il moltiplicatore applicato ha un range elevato che può variare da 5 a oltre 10 volte il costo riconosciuto al subfornitore di capo finito. Spesso il moltiplicatore utilizzato è pari a 7-8 volte il prezzo pagato al subfornitore.

Le griffe del lusso e i marchi industriali a elevata visibilità vendono attraverso reti di negozi monomarca, di proprietà e in franchising, oltre che boutique multimarca, e sostengono costi rilevanti per la R&S, la comunicazione e il marketing, la gestione della rete di vendita, la logistica, ecc..

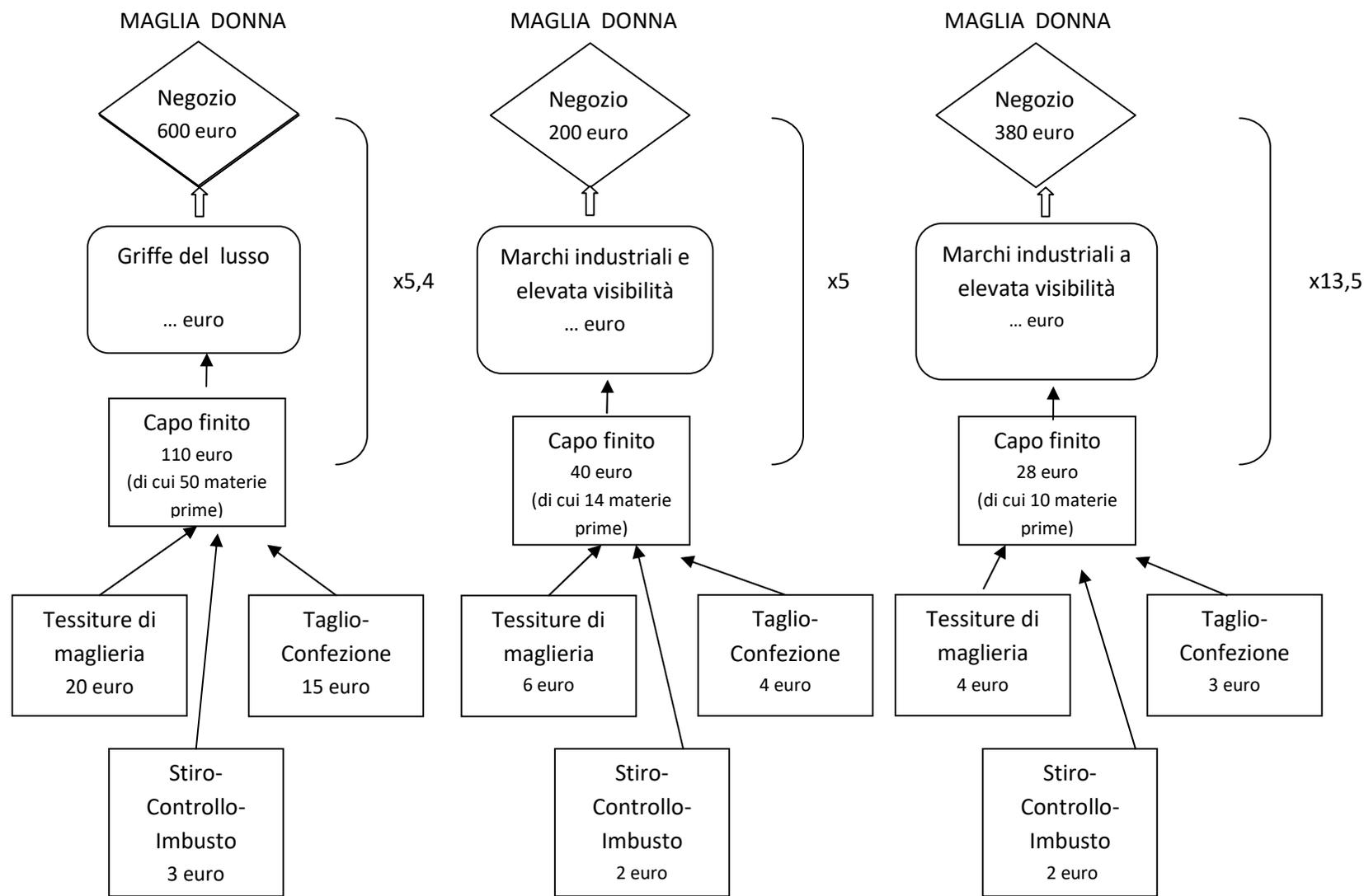
L'utilizzo di moltiplicatori elevati è in parte giustificato da questi costi, ma la distanza fra il prezzo riconosciuto alla subfornitura e il prezzo di vendita al consumatore finale appare, in alcuni casi, molto squilibrato a svantaggio della subfornitura e forse anche del consumatore finale che acquista un prodotto il cui valore intrinseco non giustifica un prezzo così elevato.

Come è stato detto, le imprese di subfornitura che lavorano per le prime linee delle griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità non indicano fra i loro problemi la bassa redditività aziendale, mentre quelle che lavorano per le seconde e terze linee ne soffrono, e risentono di una compressione dei margini dovuta al contenimento dei costi di produzione imposto dai clienti.

La distribuzione dei margini all'interno della filiera è chiaramente a favore delle griffe e dei marchi industriali a elevata visibilità, come è ovvio che sia, ma le condizioni di prezzo alle quali molti subfornitori regionali lavorano, per le seconde e terze linee di prodotto, non sono sostenibili e non consentono a queste imprese di realizzare investimenti.

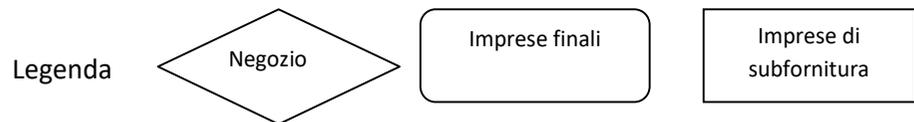
²¹ Come si vede negli esempi inseriti nella figura 4, la composizione e la qualità delle materie prime utilizzate contribuiscono notevolmente a dare valore al prodotto.

Fig. 4 - Griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità: prezzi, costi e moltiplicatori di una maglia per donna prodotta in Emilia-Romagna



F i l i e r a d i p r o d u z i o n e

Fonte: R&I s.r.l.



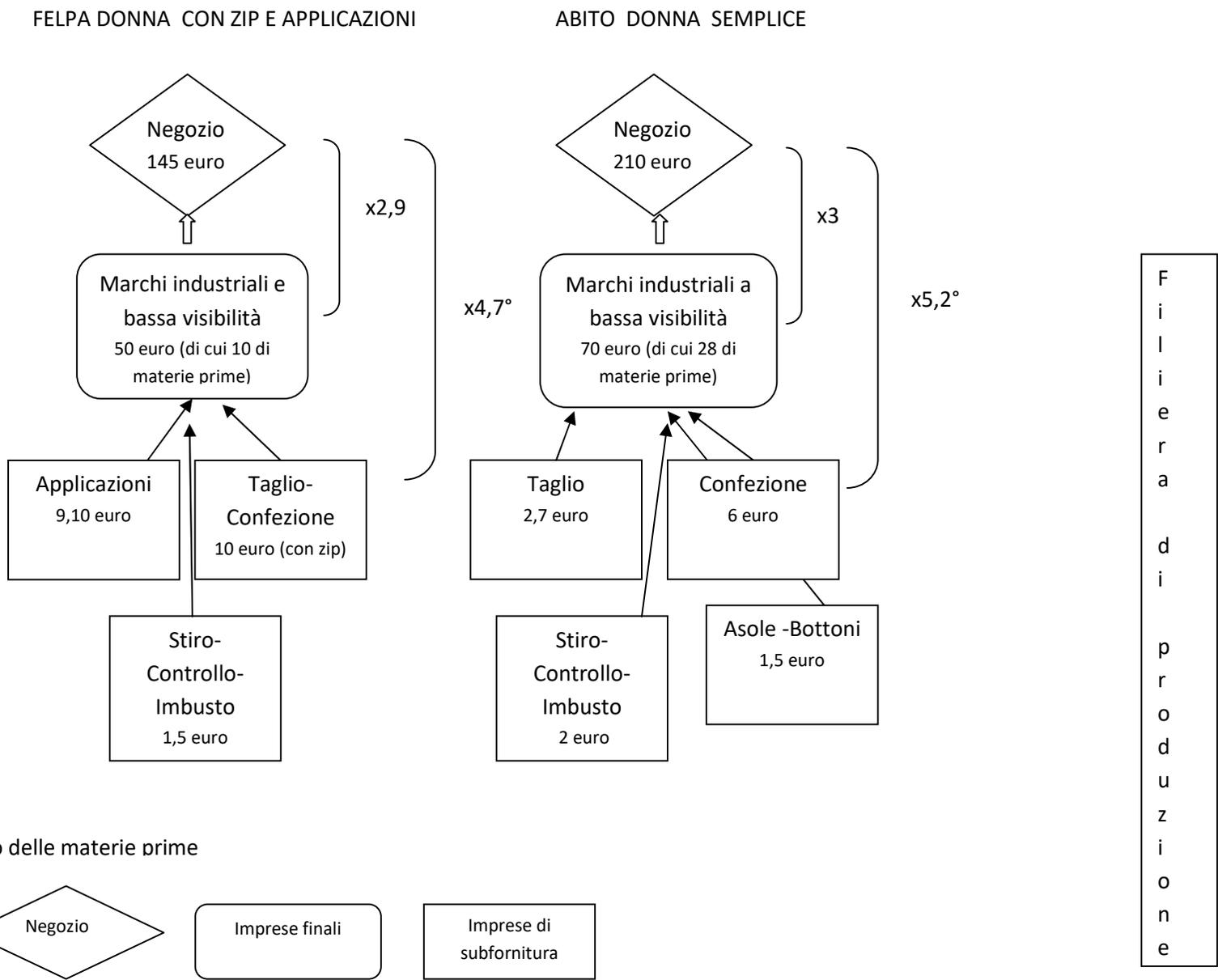
L'analisi dei prezzi e dei costi di produzione dei prodotti di *marchi industriali a bassa visibilità* è riportata nella figura 5. Le imprese finali che appartengono a questa tipologia sono di micro e piccole dimensioni e vendono direttamente a negozi al dettaglio multimarca.

I prodotti inseriti nella figura 5 appartengono al segmento di mercato *premium*; sono prodotti Made in Italy, realizzati con materie prime di qualità e stile italiano. Per le micro e piccole imprese finali che li progettano e commercializzano, i vincoli di prezzo sono, tuttavia, stringenti. Non potendo contare su un marchio forte e riconosciuto dal consumatore finale, la politica dei prezzi è condizionata dal sistema distributivo.

I moltiplicatori utilizzati dai negozi multimarca tendono a convergere intorno al valore di 3, applicato al prezzo di acquisto del prodotto presso l'impresa finale. Considerando i prezzi delle diverse fasi di lavorazione realizzate dai subfornitori regionali, compreso il valore delle materie prime, il moltiplicatore del prezzo riconosciuto alla subfornitura, al fine di arrivare al prezzo di vendita al consumatore finale, è intorno a 5, un moltiplicatore che si trova anche in alcuni casi analizzati di griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità.

Come è stato detto, le imprese di subfornitura che lavorano per queste piccole imprese finali sono quelle che lamentano la maggiore compressione dei margini e la maggiore incertezza sulle prospettive. Questi subfornitori provengono da esperienze diverse e stanno sperimentando vari percorsi, analizzati nel capitolo 2.2.2.2; è fra questi subfornitori che vi sono i rischi più elevati di chiusura di imprese.

Fig. 5 - Marchi industriali a bassa visibilità: prezzi, costi e moltiplicatori di un abito e felpa per donna prodotta in Emilia-Romagna



3.5 *Le relazioni fra imprese*

All'interno di una filiera produttiva fondata sulla spinta divisione del lavoro fra imprese, le relazioni fra le imprese rappresentano un fattore decisivo per assicurare qualità, flessibilità ed efficienza.

L'analisi dei casi mostra vari aspetti di queste relazioni, il grado di formalizzazione, il mix di concorrenza e cooperazione, la componente di fiducia, ecc., e le significative differenze presenti.

Le relazioni fra imprese di subfornitura e *griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità* sono normalmente formalizzate e regolate da accordi di fornitura. Questi accordi contengono clausole molto stringenti sulla riservatezza, il rispetto dei contratti di lavoro, la normativa sul lavoro, l'impatto ambientale e la sicurezza. Gli accordi devono essere sottoscritti da tutti i subfornitori che partecipano alla realizzazione dei prodotti, dai subfornitori di primo livello che offrono il capo finito, a quelli di secondo livello specializzati per fase.

Tutti i subfornitori sono soggetti a audit periodici, finalizzati a verificare il rispetto delle normative vigenti nel paese di localizzazione. Gli audit prevedono visite dirette nelle diverse imprese di subfornitura, nelle quali l'ispettore esegue controlli molto accurati sulla documentazione predisposta dall'impresa, sull'ambiente di lavoro e intervista direttamente i lavoratori dipendenti.

I subfornitori che lavorano per griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità sono, quindi, sottoposti ad approfonditi controlli periodici e la sottoscrizione di un accordo di fornitura fa entrare il subfornitore nella rete di fornitura del cliente, ma non assicura, in sé, determinate quantità di lavoro, né stabilisce quali prodotti dovrà realizzare.

Se l'accordo di fornitura formalizza la relazione cliente-subfornitore, nell'agire quotidiano questa relazione assume spesso un carattere informale. Nel corso dello studio e realizzazione dei prototipi e campioni, la relazione fra uffici stile e produzione dei clienti e i subfornitori si sviluppa attraverso una stretta collaborazione e un interscambio continuo, in quanto il processo creativo e di studio e sperimentazione dei nuovi prodotti non è codificabile.

Fra gli aspetti emersi nell'analisi vi è l'importanza delle relazioni personali alla base della collaborazione che si sviluppa fra i subfornitori e gli uffici stile e produzione delle griffe e marchi industriali a elevata visibilità. La conoscenza diretta di persone che lavorano all'interno di questi uffici assume importanza nella fase iniziale di avvio della collaborazione. La componente di fiducia è fondamentale e i subfornitori indicano come modalità prevalente per la ricerca di questi clienti il cosiddetto "passaparola" fra persone che si conoscono e si stimano sul piano professionale.

Ciò esprime la difficoltà nel riuscire ad entrare nella rete di fornitura di clienti di questo tipo e la possibilità che il cambiamento di persone all'interno delle organizzazioni di questi grandi clienti determini un cambiamento nelle reti di subfornitori utilizzati.

Il rapporto diretto con gli uffici stile e produzione delle griffe e marchi industriali a elevata visibilità è tenuto spesso da subfornitori che assicurano il capo finito. Questi subfornitori di primo livello si avvalgono, a loro volta, di subfornitori di secondo livello per la realizzazione delle singole fasi di produzione. I subfornitori di capo finito si interfacciano direttamente con i grandi clienti sia per lo studio e realizzazione dei prototipi e campioni sia per la produzione vera e propria e rappresentano quella parte della subfornitura in grado di interagire non solo con griffe e marchi italiani, ma anche con griffe e marchi stranieri che vogliono produrre in Italia.

Anche subfornitori specializzati per fase riescono ad avere rapporti diretti con griffe e marchi industriali a elevata visibilità italiani ed esteri. Ciò dipende dalla specializzazione raggiunta e dalla strategia di posizionamento nella filiera scelta dal subfornitore.

Nelle reti di fornitura di questi grandi clienti tende, tuttavia, a prevalere un processo di gerarchizzazione, con subfornitori di capo finito al primo livello e subfornitori specializzati per fase al secondo livello che lavorano per quelli di primo livello.

I subfornitori che lavorano per griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità sono scelti in base alla loro specializzazione di prodotto e normalmente realizzano solo una parte dei prodotti inseriti nelle collezioni stagionali dei clienti, i quali utilizzano contemporaneamente una rete di subfornitori anche con specializzazioni simili fra loro.

Nei casi aziendali analizzati i subfornitori sono generalmente multi-cliente, anche se alcuni presentano una elevata dipendenza dal cliente più importante, per il quale il subfornitore può assumere un ruolo significativo.

Le relazioni fra imprese di subfornitura e *marchi industriali a bassa visibilità* non sono regolate da accordi di fornitura. I rapporti hanno un carattere informale e nel caso dei clienti storici le relazioni si basano su una conoscenza personale di lunga durata. Le micro e piccole imprese finali per le quali questi subfornitori lavorano sono geograficamente vicine e, oltre alla conoscenza diretta, anche il cosiddetto “passaparola”, fra persone che lavorano nel settore, contribuisce a creare, o non creare, nuove collaborazioni.

Anche in questo caso, dopo le fasi di studio e realizzazione delle collezioni stagionali, a cui i subfornitori collaborano attivamente attraverso un interscambio continuo con i clienti, e la raccolta ordini da parte dei clienti, i subfornitori ricevono gli ordini specifici di produzione.

I subfornitori analizzati hanno perso numerose imprese finali loro clienti che hanno cessato l'attività e subito spesso mancati pagamenti. Ciò, oltre a indebolirli finanziariamente, ha determinato un atteggiamento molto prudente nella ricerca di nuovi clienti. Questi subfornitori avrebbero necessità di trovare nuovi clienti, ma il timore di affrontare nuovamente rischi di questo genere li fa, a volte, desistere da una ricerca attiva, preferendo la strada del ridimensionamento.

Le imprese di subfornitura che lavorano per micro e piccole imprese finali con marchi a bassa visibilità sono prevalenti nella filiera produttiva regionale. Sono imprese multi-cliente e, generalmente, non hanno un cliente che pesi in misura rilevante sul loro fatturato. Le micro e piccole imprese finali utilizzano prevalentemente subfornitori specializzati per fase. In alcuni casi, relativi a prodotti per i quali le piccole imprese finali non hanno competenze interne, si avvalgono anch'esse di subfornitori in grado di offrire il capo finito o di altre piccole imprese finali con competenze su quel tipo di prodotto.

Nella filiera regionale dell'abbigliamento le relazioni fra imprese presentano molti aspetti comuni, indipendentemente dal cliente per il quale il subfornitore lavora. Questi aspetti sono legati alla capacità propositiva delle imprese di subfornitura nella fase di studio e realizzazione dei prototipi e campioni; alla flessibilità necessaria per lavorare piccole e piccolissime serie di produzione; al raggiungimento di standard qualitativi elevati. Le relazioni fra imprese che stanno alla base di una filiera con queste caratteristiche sono inevitabilmente fondate su un livello elevato di cooperazione, che la crisi e il ridimensionamento del settore hanno in parte messo in discussione.

Fra gli elementi che hanno contribuito a cambiare le relazioni fra le imprese della filiera regionale vi sono state, dai primi anni Novanta, le delocalizzazioni produttive nei paesi esteri a basso costo, e, dalla fine degli anni Novanta, l'insediamento nella regione di imprese di subfornitura gestite da imprenditori stranieri, soprattutto cinesi, nelle fasi a maggiore intensità di lavoro (confezione, stiro, imbusto, ecc.). Queste ultime hanno sopperito a una strutturale carenza di forza lavoro locale, ma contemporaneamente praticato una concorrenza sleale sui prezzi delle lavorazioni. Questi subfornitori fanno parte strutturalmente della filiera produttiva regionale e stanno subendo anch'essi un processo di ridimensionamento. Rappresentano ancora un'area "grigia" della filiera regionale nella quale sono presenti violazioni dei contratti di lavoro e lavoro sommerso. Il contributo di questi subfornitori alla flessibilità produttiva della filiera è molto elevato, lavorando senza vincoli di orario.

3.6 L'innovazione

Sulla base delle definizioni utilizzate da Eurostat²², l'innovazione corrisponde all'introduzione nell'impresa di un *nuovo o significativamente migliorato* prodotto, processo, metodo organizzativo e di marketing. L'innovazione identifica qualcosa di *nuovo o significativamente migliorato* per la singola impresa, anche se l'innovazione è già presente in altre imprese.

Tipi di innovazione

Innovazioni di prodotto: - prodotti nuovi o significativamente migliorati in termini di funzionalità e caratteristiche (escluse le modifiche estetiche)

Innovazione di processo: - metodi manifatturieri nuovi o significativamente migliorati
- metodi di logistica, consegna, distribuzione nuovi o significativamente migliorati
- attività di supporto ai processi (manutenzione, acquisti, amministrazione, ecc.) nuovi o significativamente migliorati

Innovazioni organizzative: - procedure nuove (lean production, quality management, business re-engineering)
- nuovi metodi di organizzazione delle responsabilità e decisioni
- nuovi metodi di organizzazione delle relazioni esterne

Innovazioni di marketing: - significativi cambiamenti nell'estetica dei prodotti e/o del packaging
- nuovi media e tecniche di promozione dei prodotti
- nuovi metodi per vendere i prodotti e nuovi canali di vendita
- nuovi metodi di calcolo dei prezzi

Fonte: Eurostat, The Community Innovation Survey, 2014

Nella filiera dell'abbigliamento dell'Emilia-Romagna sono individuabili tutti e quattro questi tipi di innovazione e, in relazione al processo di spinta divisione del lavoro fra imprese, vi è una prevalenza di *innovazioni di marketing e organizzative* nelle imprese finali e di *innovazioni di processo* nelle imprese di subfornitura e di logistica.

L'*innovazione di prodotto*, nella definizione richiamata nello schema, esclude i cambiamenti estetici dei prodotti, che sono inseriti nelle *innovazioni di marketing*. I cambiamenti estetici dei prodotti sono alla base della competitività e del successo del Made in Italy e costituiscono l'ambito nel quale le imprese di abbigliamento investono maggiormente.

²² Eurostat, The Community Innovation Survey, 2014

Nella filiera regionale sono, tuttavia, presenti anche imprese orientate all'*innovazione di prodotto*, nel significato di introduzione di prodotti nuovi, sia nell'ambito dei produttori di tessuti, accessori, packaging, sia all'interno delle poche startup costituite.

L'innovazione di prodotto più rilevante si concentra sui materiali, i filati e i tessuti, attraverso l'utilizzo di materie prime rigenerate, ecosostenibili e ad alto contenuto tecnologico. In Emilia-Romagna non vi è una presenza rilevante di industrie tessili, come in altre regioni italiane, ma un nucleo di imprese attive nei tessuti a maglia rappresenta un'interessante eccellenza.

Le principali *innovazioni organizzative e di marketing*, escludendo i cambiamenti estetici dei prodotti che sono imprescindibili per imprese dell'abbigliamento, riguardano la *promozione e commercializzazione dei prodotti*.

Vi sono, tuttavia, innovazioni legate ai temi della *sostenibilità* e della *tracciabilità* delle produzioni che assumono una valenza molto ampia e importante per questo settore.

Questi tipi di innovazione sono presenti sia in alcune imprese di maggiori dimensioni sia in micro e piccole imprese, anche se in misura ancora limitata. Le ragioni sono in parte di tipo strutturale, legate al posizionamento di mercato e al ruolo ricoperto nella filiera dalle imprese, e in parte dipendono da fattori culturali e dalla delusione di molti piccoli imprenditori, virtuosi in termini di sostenibilità, che non si sono sentiti sostenuti dalle istituzioni nazionali ed europee.

Il tema della *sostenibilità* è diffusamente presente nei dibattiti ufficiali che riguardano l'industria dell'abbigliamento e il Made in Italy. La diminuzione dell'impatto ambientale è un obiettivo perseguito da tempo dalle imprese regionali, soprattutto da quelle che operano nelle fasi più critiche del ciclo produttivo (tintoria, stampa, ecc.), dove l'utilizzo di sostanze chimiche biodegradabili è ampiamente diffuso, il risparmio delle risorse è da tempo obiettivo primario (acqua, energia, ecc.) e le tecnologie utilizzate per l'abbattimento dei fumi e la depurazione delle acque sono all'avanguardia e sottoposte a costanti controlli da parte degli enti preposti.

La sostenibilità di cui attualmente si discute propone una visione più ampia del problema, che comprende gli impatti sociali e ambientali e ragiona sull'intero ciclo di vita del prodotto, preoccupandosi anche del riciclo a fine vita. In questa direzione entra in gioco il concetto di *economia circolare* che presuppone una visione sistemica ancora non presente nel settore.

Il primo passo per una moda sostenibile dovrebbe iniziare dallo studio e progettazione delle collezioni, ma soltanto un limitato numero di stilisti si sta orientando in questa direzione. Un esempio, citato dalle imprese analizzate e conosciuto a livello internazionale, è Stella McCartney per la quale alcune imprese di subfornitura regionali lavorano.

La recente sottoscrizione della "Carta per la sostenibilità della moda" da parte di una quarantina di marchi internazionali della moda²³, in occasione del vertice delle Nazioni Unite sui

²³ I primi firmatari sono: Adidas, Aquitex, Arcteryx, Burberry Limited, Esprit, Guess, Gap Inc., H&M, Hakro GmbH., Hugo Boss, Inditex, Kering Group, Lenzing AG, Levi Strauss & Co., Mammut Sports

cambiamenti climatici tenutosi in Polonia, rappresenta un passaggio importante. Sotto l'egida delle Nazioni Unite, marchi leader, fornitori, rivenditori, imprese di trasporto si sono impegnati a perseguire gli obiettivi dell'accordo di Parigi sul clima e a costituire gruppi di lavoro per stabilire le fasi di attuazione.

Le linee di intervento riguardano: la decarbonizzazione delle fasi di produzione; la scelta di materiali sostenibili; le modalità di trasporto a basse emissioni di carbonio; il dialogo con i clienti e la sensibilizzazione dei consumatori; la collaborazione con le comunità finanziarie e i responsabili politici con l'obiettivo di promuovere l'economia circolare.

Nella filiera produttiva regionale sono presenti micro e piccole imprese con certificazioni ambientali, ecologiche, etiche, e fra le imprese finali con marchi ad elevata visibilità e subfornitori che lavorano per griffe del lusso sta maturando una sensibilità nuova nei confronti della sostenibilità ambientale e sociale e dell'economia circolare. Nelle micro e piccole imprese regionali, il tema della sostenibilità ambientale e sociale è interpretato spesso come rispetto delle normative esistenti, e non è percepito pienamente come opportunità per valorizzare l'immagine dell'impresa, migliorarne le performance e intercettare nuovi segmenti di mercato.

Il tema della sostenibilità è spesso abbinato a quello della *tracciabilità*. La tracciabilità è un obiettivo perseguito soprattutto dalle griffe del lusso per prevenire contraffazioni dei loro prodotti e dare visibilità alla storia del prodotto e alla filiera che lo ha realizzato. Le sperimentazioni che coinvolgono alcune imprese di subfornitura regionali prevedono l'uso di microchip e tecnologie Rfid nelle etichettature.

La tracciabilità del prodotto ha un'importanza rilevante per le produzioni Made in Italy, dato il valore attribuito al Made in Italy dai consumatori stranieri e, in particolare, da quelli asiatici, giapponesi e statunitensi, ma le sue applicazioni sono ancora limitate, sebbene vi siano forme volontarie accessibili anche alle micro e piccole imprese²⁴, che, tuttavia, non vengono adeguatamente promosse presso le imprese italiane e tantomeno fatte conoscere sui mercati esteri.

Le innovazioni relative alla *promozione e commercializzazione dei prodotti* rappresentano un ambito strategico per le imprese dell'abbigliamento e, anche in questo caso, sono innanzitutto le imprese di maggiori dimensioni ad investire in questo campo. Le reti di negozi monomarca, le vendite online, l'uso dei social media per la promozione del marchio e dei prodotti sono entrati da tempo nelle strategie delle griffe del lusso e dei marchi industriali a elevata visibilità, e gli ambiti di innovazione riguardano l'obiettivo dell'omnicanalità, l'esperienza del cliente nel punto vendita, la vicinanza al cliente attraverso i social media, l'uso della data science, ecc..

Group AG, Mantis World, Maersk, Pidigi S.P.A, PUMA SE, Re:newcell, Schoeller Textiles AG, Peek Performance, Salomon, Skunkfunk, SLN Moda, Stella McCartney, Sympatex Technologies, Target e Tropic Knits.

²⁴ Un esempio è la certificazione Traceability & Fashion, 100% italiano, promossa anni fa da Unioncamere nazionale; questa certificazione è attualmente posseduta da dodici micro e piccole imprese della filiera dell'abbigliamento regionale. Un secondo esempio è il logo 100% Made in Italy, promosso da Confartigianato di Macerata; questo logo è attualmente utilizzato da tre micro e piccole imprese della filiera dell'abbigliamento regionale.

Alcune sperimentazioni sono presenti anche in micro e piccole imprese finali con marchi a bassa visibilità e di nicchia, ma le potenzialità dei nuovi mezzi di comunicazione non sono certamente sfruttate dalla maggior parte delle micro e piccole imprese regionali. In questo ambito assume rilevanza il posizionamento di mercato e il ruolo svolto dall'impresa nella filiera produttiva, ma l'aspetto culturale è molto importante. Nelle piccole imprese gestite da giovani imprenditori l'approccio a questi strumenti è meno problematico.

Relativamente alle *innovazioni di processo* gli ambiti riguardano la logistica e le tecnologie di produzione.

La *logistica* rappresenta un campo di innovazione che ha visto come protagoniste le imprese di abbigliamento di maggiori dimensioni, e, in particolare, quelle che hanno scelto la delocalizzazione delle produzioni nei paesi esteri a basso costo. La gestione dei flussi di materie prime e prodotti finiti, dai luoghi di produzione ai luoghi di vendita al consumatore finale, ha raggiunto una complessità molto elevata e un'incidenza sui costi significativa.

La crescita di poli logistici per il fashion anche in Emilia-Romagna ha contribuito all'efficienza del sistema, ma ha reso più difficile la lettura dei flussi di export registrati nel territorio, in quanto non necessariamente corrispondenti a produzioni realizzate a livello locale.

Le innovazioni relative alle *tecnologie di produzione* presentano aspetti interessanti che riguardano una delle caratteristiche delle produzioni Made in Italy, composte da prodotti belli e ben fatti dal carattere artigianale e sartoriale.

Per queste produzioni, le tecnologie più innovative non sempre sono utilizzabili. Ciò dipende da molteplici fattori, sia estetici sia tecnici, e gli esempi di lavorazioni realizzate per griffe del lusso con vecchie tecnologie non più in produzione sono a testimoniare il valore dell'artigianalità e della manualità che rimane molto importante in questo settore.

L'innovazione tecnologica di processo assume, inoltre, intensità diverse in relazione alle diverse fasi del ciclo produttivo. Nella filiera regionale, le fasi più interessate sono la tessitura, con tecnologie elettroniche e seamless; la progettazione e lo sviluppo modelli e taglie, con sistemi cad 2d e cad 3d; il taglio, con il taglio automatizzato; la stampa su tessuto, con stampa digitale, sublimatica, a raggi UV, ecc.; il ricamo, con tecnologie elettroniche; la tintoria-nobilitazione-finissaggi, con processi biologici.

Le fasi di produzione a maggiore intensità di lavoro e minori innovazioni tecnologiche sono, invece, la confezione (cucitura dei capi), lo stiro e l'imbusto; le fasi dove sono presenti imprese di subfornitura gestite anche da imprenditori stranieri (cinesi, ecc.).

3.7 Le competenze

Il tema delle competenze assume un ruolo centrale nelle prospettive della filiera dell'abbigliamento dell'Emilia-Romagna.

Alle difficoltà strutturali di reperimento di risorse umane con una formazione tecnica orientata al settore, si associa il problema del ricambio generazionale sia fra gli imprenditori delle micro e piccole imprese sia fra i lavoratori dipendenti.

Il contesto competitivo nel quale opera l'industria dell'abbigliamento necessita, inoltre, di nuove competenze che in una filiera formata da tante micro e piccole imprese possono incontrare ostacoli strutturali e culturali all'inserimento.

In relazione al processo di divisione del lavoro fra imprese, le *imprese finali*, che progettano e commercializzano i prodotti finiti e sono verticalmente disintegrate, individuano, fra le competenze chiave, quelle relative all'area della progettazione del prodotto, commerciale e marketing e al coordinamento della produzione esterna.

Le prospettive dell'impresa finale sono, innanzitutto, legate alla capacità di realizzare, ad ogni stagione, una collezione che abbia successo sul piano delle quantità vendute, e le competenze fondamentali, nell'area della *progettazione*, oltre al ruolo dello stilista nell'ideazione, riguardano figure professionali con un elevato profilo tecnico, come il product manager, il coordinatore di campionario, il progettista di maglieria, il progettista di confezione, la modellista cad, la modellista tradizionale, ecc.. Queste figure professionali, chiamate a realizzare l'idea dello stilista, richiedono una formazione tecnica strutturata e l'acquisizione di una approfondita conoscenza dei prodotti, delle materie prime, delle tecniche e tecnologie di progettazione, del processo di industrializzazione dei prodotti, delle lavorazioni e dei cicli produttivi, ecc..

Se le competenze legate alla progettazione dei prodotti hanno caratteristiche simili fra le imprese finali di diverse classi dimensionali, quelle relative all'area *commerciale e marketing* tendono a differenziarsi maggiormente. Nelle imprese finali di micro e piccole dimensioni, l'area commerciale è presidiata direttamente dai titolari e le limitate dimensioni d'impresa non consentono l'inserimento di figure specialistiche. In questo ambito, considerato strategico e in continua evoluzione (crescita delle vendite online, ruolo dei social media, ecc.), le micro e piccole imprese finali presentano una bassa dotazione di competenze interne e spesso un accesso limitato a competenze esterne. L'esigenza di figure professionali con competenze nella commercializzazione e promozione del prodotto moda è avvertita da numerose piccole imprese finali, ma la possibilità di inserire manager con esperienza è condizionata dalla dimensione d'impresa. L'inserimento di giovani con una formazione di questo tipo, orientata al settore, è considerato un percorso maggiormente realizzabile.

Le imprese finali di maggiori dimensioni investono notevoli risorse nell'area commerciale e marketing, gestendo reti di negozi monomarca, avendo canali di e-commerce e utilizzando i social media per la promozione del prodotto. Queste imprese indicano fra le figure sulle quali

investire visual merchandiser, esperti di e-commerce, esperti di social media. La comunicazione dell'immagine del marchio è un aspetto essenziale per imprese finali di questo tipo e le risorse investite nella promozione tendono spesso a superare quelle destinate alla progettazione dei prodotti.

Relativamente al *coordinamento della produzione esterna*, le imprese di maggiori dimensioni che delocalizzano le produzioni in paesi esteri a basso costo indicano l'importanza di figure quali il tecnico di produzione, con conoscenza dei prodotti, delle materie prime, delle lavorazioni e dei cicli produttivi, delle tecnologie, ecc., in grado di seguire le produzioni estere, occupandosi della ricerca e selezione dei fornitori, delle visite ispettive per il controllo qualità, ecc..

Le *imprese di subfornitura* che operano nella filiera produttiva regionale sono generalmente specializzate per fase. Alcune offrono il capo finito, proponendosi come subfornitori di primo livello, e coordinano diversi subfornitori di fase, di secondo livello, per realizzare le lavorazioni necessarie.

Come è stato detto, numerose imprese di subfornitura collaborano attivamente allo studio e realizzazione delle collezioni stagionali delle imprese finali, oltre a realizzare la produzione vera e propria, e le produzioni realizzate sono di piccole e piccolissime serie.

La collaborazione allo studio e realizzazione dei prototipi e campioni richiede la presenza di figure tecniche con un elevato profilo professionale anche nelle imprese di subfornitura, come il progettista di maglieria, la modellista cad, la modellista tradizionale, il progettista di ricami, ecc., e figure operaie qualificate in grado di realizzare il prototipo, come la sarta e la cucitrice.

Un'altra figura tecnica di elevato profilo, indicata dalle imprese di subfornitura, è il programmatore di macchine per maglieria. Per imprese specializzate nella realizzazione di maglieria, le competenze chiave riguardano la capacità di programmazione delle tecnologie elettroniche. Così come il programmatore di macchine da ricamo.

Nella subfornitura regionale coesistono, tuttavia, tecnologie avanzate e tecnologie tradizionali, in quanto nell'industria dell'abbigliamento assume valore non solo l'innovazione tecnologica, ma anche l'artigianalità delle lavorazioni.

La qualità e l'accuratezza richiesta nella produzione di piccole e piccolissime serie di prodotti di fascia medio-alta e alta ha implicazioni dirette sulle competenze delle risorse umane che vi lavorano.

I subfornitori sottolineano la necessità di rivalutare numerose professioni nelle quali la componente manuale del lavoro è importante. La rivalutazione del lavoro manuale rappresenta uno degli ambiti sui quali insistono le imprese, e le figure coinvolte sono la sarta, la cucitrice, l'addetta al puntino, l'addetta al controllo e rammendo dei teli in maglia, l'addetta al ricamo, ecc.. Sull'importanza di assicurare la riproduzione di queste competenze insistono anche le griffe del lusso per le quali la manualità di queste figure è indispensabile.

L'occupazione presente nelle imprese regionali di subfornitura è spesso formata da persone non più giovani, molto competenti, con una lunga esperienza di lavoro nel settore, per le quali non si prospetta un facile ricambio generazionale. Esse rappresentano un patrimonio di competenze sedimentato nel tempo, che, in assenza di interventi legati all'orientamento e alla formazione dei giovani, rischiano di disperdersi.

In alcune imprese, anche di subfornitura, che lavorano per griffe del lusso, vi sono esempi di academy interne per la formazione di giovani.

Le imprese di subfornitura indicano anche l'area commerciale come ambito critico per le competenze. L'area commerciale è presidiata direttamente dai titolari ed è certamente la meno sviluppata all'interno di questo tipo di imprese. Le competenze richieste sono sia di tipo commerciale, legate al mercato B2B, sia di tipo tecnico, legate al prodotto e alle specifiche lavorazioni offerte dal subfornitore. Questa esigenza nasce dalla necessità di ricercare nuovi clienti da parte di numerose imprese di subfornitura della filiera regionale.

Il problema del ricambio generazionale fra i lavoratori dipendenti delle imprese di subfornitura riguarda in parte anche gli imprenditori. Fra i subfornitori analizzati, alcuni si trovano in una fascia di età ancora centrale, ma non più giovane, e si stanno interrogando sulle prospettive dell'impresa, mentre altri sono prossimi all'età pensionabile e hanno difficoltà a individuare un ricambio generazionale.

All'interno della filiera produttiva regionale, le imprese di subfornitura sono quelle complessivamente più in difficoltà, ad eccezione del nucleo minoritario che lavora per il segmento del lusso. Come è stato detto, le cause sono molteplici: la stagionalità della produzione e i vuoti produttivi; le serie di produzione molto corte; l'elevata concorrenza sui prezzi e la bassa marginalità; il difficile ricambio generazionale.

E' bene avere consapevolezza che se si disperdono le competenze presenti nelle imprese di subfornitura, non esisterà più una manifattura regionale nel tessile-abbigliamento.

4. Gli ambiti di intervento

Gli elementi emersi nella ricerca consentono di delineare vari ambiti sui quali intervenire per favorire il rafforzamento competitivo della filiera produttiva dell'abbigliamento regionale. Questi ambiti si evincono dalle analisi contenute nei capitoli precedenti che in questo capitolo si tenta di riassumere.

Le imprese della filiera che presentano maggiori fragilità sono le imprese finali di micro e piccole dimensioni e le imprese di subfornitura²⁵, fra le quali è in atto, da lungo tempo, un processo di selezione e ridimensionamento. Entrambe sono alla ricerca di nuovi clienti e mercati di sbocco e per la subfornitura si rende necessario acquisire commesse da clienti esterni alla regione per compensare il calo delle commesse provenienti dalle imprese finali regionali.

Internazionalizzazione e promozione

Fra le *imprese finali*, quelle di dimensioni medio-grandi *con marchi industriali a elevata visibilità* seguono da tempo strategie di internazionalizzazione commerciale e produttiva, con produzioni realizzate prevalentemente all'estero e un limitato rapporto con la subfornitura regionale. Alcune di queste imprese prevedono un parziale rientro di lavorazioni dall'area asiatica a quella del bacino del mediterraneo, legato all'incremento della quota di produzione da realizzare in tempi veloci e con poco anticipo rispetto alla stagione di vendita. Di questo rientro potrebbero beneficiare anche imprese di subfornitura italiane e regionali, ma le condizioni richieste sono che vi sia un subfornitore di primo livello, in grado di assicurare il capo finito e di farsi carico dell'acquisto delle materie prime. Le produzioni oggetto di un parziale reshoring appartengono al segmento di mercato *premium* che ha vincoli di prezzo e i subfornitori che già vi lavorano lamentano una bassa marginalità.

Fra le imprese finali di micro e piccole dimensioni vi sono imprese con *marchi di nicchia* e imprese con *marchi industriali a bassa visibilità* che operano nell'ampio segmento di mercato *premium*. Queste imprese realizzano prodotti di qualità, con stile italiano, ben fatti e totalmente Made in Italy. Producendo piccole e piccolissime serie di produzione, utilizzano prevalentemente una subfornitura locale. Le strategie seguite da queste imprese sono orientate all'internazionalizzazione commerciale e alla ricerca di nuovi mercati esteri di sbocco in grado di apprezzare un prodotto Made in Italy. Le commesse di produzione provenienti da questo tipo di imprese finali non sono, tuttavia, sufficienti per saturare la capacità produttiva della subfornitura regionale e una crescita sui mercati esteri di queste micro e piccole imprese finali porterebbe benefici all'intera filiera produttiva locale.

Le molteplici iniziative tese a favorire l'internazionalizzazione commerciale delle micro e piccole imprese finali e la loro crescita sui mercati esteri (partecipazione a fiere di settore, incoming di buyers, missioni commerciali all'estero, ecc.) assumono, quindi, una valenza

²⁵ Nel tessile-abbigliamento dell'Emilia-Romagna, l'87,1% delle imprese appartiene alla classe 0-9 addetti (Asia-2016) dove si concentra il 34,5% degli occupati. Se si considera l'intera fascia delle piccole imprese (0-49 addetti), ad essa appartiene il 98,5% delle aziende e il 62% degli occupati.

strategica per l'insieme della filiera produttiva regionale. La loro crescita avrebbe una ricaduta positiva sulla subfornitura regionale.

Le micro e piccole imprese finali chiedono, tuttavia, una semplificazione e un adattamento dei bandi regionali rivolti all'internazionalizzazione e maggiori incentivi dagli enti camerali come avviene in altre regioni italiane. L'ambito della promozione richiederebbe, inoltre, nuove strategie e un miglior utilizzo dei nuovi media da parte delle micro e piccole imprese finali.

Fra le *imprese di subfornitura*, solo quelle che lavorano per le prime linee di griffe del lusso italiane ed estere, nei segmenti *luxury* ed *entry to luxury*, non lamentano una bassa redditività. Queste imprese rappresentano una parte minoritaria della subfornitura regionale, ma la capacità di lavorare ad elevati livelli qualitativi, di avere un ruolo propositivo nella ricerca sul prodotto e di lavorare serie corte di produzione è una caratteristica diffusa nella subfornitura regionale. In questo segmento, rivestono un ruolo centrale i subfornitori di primo livello, in grado di assicurare alla griffe il capo finito, facendosi carico dell'acquisto delle materie prime e coordinando subfornitori specializzati per fase.

Il riposizionamento di una parte della subfornitura regionale verso il segmento del lusso interessato a produzioni Made in Italy potrebbe migliorarne le prospettive, ma per fare questo è necessaria un'azione di promozione della filiera produttiva regionale che le singole imprese non sono in grado di realizzare. Attrarre maggiori commesse di produzione da griffe del lusso, italiane ed estere, che ricercano il Made in Italy è un'operazione complessa, ma consentirebbe di valorizzare le competenze presenti nella filiera produttiva regionale e avere migliori condizioni di redditività e tenuta occupazionale.

Relazioni fra imprese della filiera

La distribuzione dei margini all'interno della filiera produttiva penalizza particolarmente le imprese di subfornitura nelle quali la bassa marginalità e la stagionalità della produzione limitano le capacità di investimento e ne pregiudicano a volte la sopravvivenza. Alcuni subfornitori ritengono necessario un confronto con le imprese finali per discutere di prospettive a medio termine.

I rischi di chiusura di numerosi subfornitori e di perdita di competenze, anche per mancanza di ricambio generazionale, rappresenta un problema anche per le imprese finali che di questi subfornitori hanno necessità. Alcuni subfornitori auspicano un cambiamento nelle relazioni con i clienti e la capacità di attivare accordi di cooperazione e partnership. Esempi di relazioni di questo tipo sono presenti nei casi analizzati, soprattutto fra i subfornitori che operano per griffe del lusso.

Sostenibilità e tracciabilità

Il tema della sostenibilità ambientale e sociale rappresenta un ambito di intervento che assume alcune particolarità di contesto che è bene ricordare.

Le imprese di micro e piccole dimensioni, sia imprese finali sia imprese di subfornitura, esprimono un forte disappunto nei confronti dell'assenza di reciprocità nelle norme che regolano il commercio internazionale, portando come esempio, paradossale, i controlli qualità che la Cina impone sui prodotti di abbigliamento in entrata in quel paese, rigidissimi e senza appello, e l'assenza pressoché totale di controlli sui prodotti in entrata in Italia e in Europa provenienti da quell'area.

Le micro e piccole imprese attribuiscono alle istituzioni europee e nazionali la responsabilità del mancato intervento in questo ambito, consentendo l'ingresso in Europa e in Italia di prodotti di abbigliamento anche nocivi per la salute dei consumatori. Sottolineano, inoltre, ciò che definiscono "l'ipocrisia" dei grandi marchi che delocalizzano le produzioni nei paesi esteri a basso costo ed esprimono risentimento per una globalizzazione non governata.

In questo contesto, gli imprenditori emiliani rispettano le normative vigenti in campo ambientale e sociale e le loro imprese sono sottoposte a frequenti controlli. Come è stato detto, la maggior parte delle micro e piccole imprese interpreta il tema della sostenibilità attraverso il rispetto delle regole attualmente vigenti ed è sfiduciata sulla possibilità di avere un sostegno istituzionale per valorizzare i comportamenti virtuosi.

Il tema della sostenibilità è, tuttavia, molto rilevante e in questa direzione stanno investendo non solo grandi marchi internazionali, ma anche distretti italiani²⁶ che si propongono di diventare benchmark a livello mondiale. Su questo terreno si sta giocando una partita molto importante per le prospettive dell'industria dell'abbigliamento, dalla quale la filiera produttiva regionale non può autoescludersi.

Da queste considerazioni ne deriva la necessità di progetti di filiera capaci di coinvolgere le micro e piccole imprese sul tema della sostenibilità, valorizzando, anche in termini di immagine, la filiera produttiva dell'abbigliamento regionale, nella quale sono presenti numerose imprese virtuose.

Anche la certificazione e tracciabilità del Made in Italy richiede un rilancio con iniziative di promozione sostenute dalle istituzioni.

²⁶ Il distretto di Biella si propone di diventare distretto di riferimento, a livello internazionale, per la sostenibilità della filiera tessile.

Innovazione

Nell'industria dell'abbigliamento le *innovazioni di marketing* assumono notevole importanza. Secondo la classificazione Eurostat, queste comprendono i continui cambiamenti estetici dei prodotti, imprescindibili per imprese di questo settore; gli strumenti per la promozione del prodotto e del marchio (fiere, eventi, social media, ecc.); le modalità di commercializzazione dei prodotti (e-commerce, ecc.).

Meno frequenti, in base alle categorie Eurostat, ma presenti, sono le *innovazioni di prodotto*, rappresentate da prodotti nuovi per nuove destinazioni d'uso, mentre più diffuse sono le *innovazioni di processo*, legate alla digitalizzazione delle imprese, all'introduzione di nuove tecnologie di produzione, alla gestione della logistica, ecc..

L'aspetto che accomuna le imprese finali, indipendentemente dalla dimensione aziendale, è il continuo ed elevato investimento realizzato nella *progettazione dei prodotti* ad ogni stagione di vendita. Questa attività, considerata da Eurostat un'innovazione di marketing e non di prodotto, assorbe una notevole quantità di risorse e rappresenta l'investimento principale delle imprese finali. Le imprese finali valutano positivamente il credito d'imposta previsto per le spese incrementalmente di progettazione dei campionari stagionali, ma quelle di micro e piccole dimensioni sottolineano l'esigenza di avere maggiori incentivi.

Per quanto riguarda le innovazioni relative agli strumenti per la *promozione* del prodotto e del marchio e la *commercializzazione* dei prodotti, il divario fra piccole e grandi imprese finali è molto rilevante. In questo ambito, l'attivazione di progetti dedicati alle micro e piccole imprese finali²⁷ ha dato risultati importanti e molto potrebbe essere sperimentato per questo target di imprese sul fronte delle strategie di comunicazione e marketing (web marketing, ecc.) e utilizzo dell'e-commerce.

Come è stato detto, la promozione sui mercati è importante anche per le imprese di subfornitura²⁸ e in questo campo sarebbero necessari progetti collettivi dedicati a questo target di imprese per valorizzare la filiera produttiva regionale e favorire l'acquisizione di nuovi clienti anche esteri²⁹.

²⁷ Un esempio di iniziativa collettiva (B2B) è rappresentato dalla fiera Moda Makers, promossa da Carpi Fashion System, alla quale partecipano numerose micro e piccole imprese finali dell'Emilia-Romagna, oltre ad alcune imprese di altre regioni italiane.

²⁸ Fra le iniziative di promozione delle imprese di subfornitura (B2B) è presente in Italia, nell'ambito della fiera del tessile Milano Unica, una sezione dedicata alla manifattura italiana, denominata Origin, Passion and Beliefs (nata come piattaforma di incontro), che si propone di mettere in relazione le imprese di subfornitura e dei servizi di qualità con i marchi internazionali della moda. Questo progetto è promosso dalla società che integra Rimini fiera e Fiera di Vicenza. L'iniziativa è molto recente e vede una bassa partecipazione di imprese di subfornitura dell'Emilia-Romagna.

²⁹ Fra i casi aziendali di imprese di subfornitura, vi sono esempi interessanti di capacità di attrazione di clienti esteri.

L'innovazione nelle attività di promozione e ricerca di nuovi clienti per le micro e piccole imprese richiederebbe sperimentazioni soprattutto nel campo del B2B³⁰ e non solo nel B2C al quale possono essere interessate le imprese finali.

La presenza in Emilia-Romagna di un'impresa leader nelle vendite online di beni di moda, lusso e design potrebbe favorire la realizzazione di progetti rivolti alle imprese di micro e piccole dimensioni, sia nel campo del B2C sia in quello del B2B.

Relativamente alle innovazioni di processo, *digitalizzazione delle imprese* e introduzione di *nuove tecnologie di produzione*, le micro e piccole imprese finali e soprattutto le imprese di subfornitura chiedono maggiori incentivi. La bassa marginalità che caratterizza queste imprese ha ridotto la loro capacità di investire e limitato la possibilità di utilizzare l'incentivo del superammortamento, ritenuto idoneo per imprese con buona redditività. La richiesta è di avere maggiori sostegni per gli investimenti e bandi semplificati per le micro e piccole imprese.

Competenze

Il tema della formazione e aggiornamento delle competenze assume alcuni tratti peculiari nella filiera produttiva dell'abbigliamento regionale, determinati dalle caratteristiche dei prodotti realizzati, dall'organizzazione della filiera e dalla prevalente occupazione femminile, oltre a presentare aspetti comuni ad altri settori.

Nel capitolo precedente sono stati illustrati i bisogni espressi dai vari tipi d'impresa e ciò che emerge è una generale e grande difficoltà di reperimento di giovani con una formazione tecnica sia nell'area della progettazione del prodotto sia nell'area produzione.

Nel sistema scolastico regionale sono numericamente limitati gli istituti tecnici industriali con indirizzi verso questo settore e gli istituti professionali prevedono percorsi prevalentemente orientati alla progettazione del prodotto che, pur meritevoli negli sforzi di interazione con il sistema delle imprese, forniscono una base di competenze tecniche ritenuta debole.

Al problema della formazione di figure tecniche, si associa quella del lavoro operaio qualificato. L'artigianalità che caratterizza parte delle lavorazioni necessarie per realizzare prodotti di qualità elevata richiede lavoro e abilità manuali che necessitano di ricambio generazionale, mentre l'utilizzo di nuove tecnologie richiede competenze tecniche ed informatiche. Non a caso numerosi subfornitori e griffe del lusso ritengono importante un'attività di orientamento tesa a rivalutare il lavoro manuale e le molteplici professioni presenti nella filiera.

Nelle imprese di micro e piccole dimensioni, un ambito strategico nel quale si individua una fragilità di competenze riguarda l'area commerciale e marketing. La cultura imprenditoriale è da

³⁰ In questo ambito, vi è una startup marchigiana che, per i settori delle calzature e pelletteria e attualmente anche dell'abbigliamento, ha realizzato una piattaforma (B2B), denominata Italian Artisan, per favorire l'incontro fra brand stranieri e imprese artigiane italiane, con l'obiettivo di portare questi brand a produrre in Italia.

generazioni orientata al prodotto, ma le sfide di mercato che le piccole imprese devono affrontare richiedono una maggiore dotazione interna di competenze di queste tipo e una maggiore capacità di utilizzo di competenze esterne. Questa esigenza riguarda sia le micro e piccole imprese finali sia le imprese di subfornitura, sebbene con caratteristiche e implicazioni diverse.

Gli ambiti di intervento sono, quindi, molteplici e richiederebbero una visione complessiva della filiera, sia per valorizzare le competenze in essa presenti sia per intervenire sulle criticità e fragilità esistenti.

Da un lato, vi è l'esigenza di dotare le imprese della filiera di nuove competenze, e, dall'altro, di intervenire sulle difficoltà di una parte della filiera produttiva e sul rischio di perdita delle competenze esistenti, per non compromettere la capacità manifatturiera di questa regione. Entrambi questi piani di azione richiedono uno sviluppo contemporaneo e integrato, all'interno di una prospettiva di evoluzione della filiera che dovrebbe essere condivisa fra i vari attori.

Il tema dell'orientamento dei giovani e della formazione delle risorse umane è decisivo per le prospettive della filiera produttiva del tessile-abbigliamento regionale.

Relativamente alla formazione delle competenze tecnico-produttive, un ruolo centrale è assunto dalle imprese di subfornitura che, se sostenute dalle istituzioni, potrebbero svolgere una funzione molto importante nel processo di rivalutazione del lavoro manuale e formazione finalizzata al ricambio generazionale.

5. Alcune considerazioni finali

I risultati della ricerca mettono in evidenza le significative differenze presenti all'interno della filiera produttiva del tessile-abbigliamento in Emilia-Romagna.

Queste differenze, legate al segmento di mercato nel quale operano le imprese e al ruolo ricoperto nella filiera, si manifestano nella forte polarizzazione fra imprese che vanno bene e imprese che si ridimensionano o cessano l'attività.

Le imprese finali di maggiori dimensioni non sempre hanno mantenuto un radicamento territoriale in termini produttivi. Le produzioni delocalizzate all'estero sono rilevanti e della crescita di queste imprese finali ha beneficiato poco la subfornitura regionale. Alcuni processi di parziale "reshoring" potrebbero riportare in Italia piccole quote di produzione, ma l'entità di questi fenomeni non sembra poter incidere in misura significativa sulle prospettive della subfornitura regionale.

Le imprese finali di micro e piccole dimensioni, molto più radicate territorialmente, producendo soltanto Made in Italy, hanno subito, e stanno subendo, un processo di forte selezione, anche se posizionate su segmenti qualificati del mercato. Il loro ridimensionamento ha effetti negativi sulla subfornitura regionale.

Le produzioni che hanno registrato una crescita sono, invece, quelle realizzate dalla subfornitura regionale per griffe del lusso, italiane ed estere, che ricercano la capacità creativa, tecnica e artigianale della subfornitura italiana. Le imprese di subfornitura che lavorano per questo segmento di mercato rappresentano, tuttavia, una parte minoritaria nella filiera produttiva regionale.

Se si esclude il nucleo di subfornitori che lavora per griffe del lusso, caratterizzato da migliori condizioni di lavoro anche in termini di remunerazione, la maggior parte delle imprese di subfornitura risente di una bassa saturazione della capacità produttiva e di una marginalità talmente ridotta da pregiudicare la realizzazione di investimenti e la stessa sopravvivenza delle imprese.

Per una parte rilevante della subfornitura regionale, la carenza di lavoro, accentuata dalla forte stagionalità della produzione, e una distribuzione dei margini nella filiera penalizzante per le imprese di subfornitura, rappresentano i fattori che minano la tenuta della base manifatturiera del tessile-abbigliamento regionale.

Se si ritiene che l'Emilia-Romagna debba mantenere una manifattura nel tessile-abbigliamento, è necessario concepire un'articolata serie di azioni che abbiano come riferimento la filiera produttiva nel suo insieme e non solo le singole imprese.

Le imprese della filiera che presentano le maggiori fragilità sono le imprese finali di micro e piccole dimensioni e le imprese di subfornitura, peraltro strettamente connesse fra loro.

Sostenere la crescita sui mercati esteri delle imprese finali di micro e piccole dimensioni - come già avviene attraverso la partecipazione a fiere, incoming di buyers stranieri, missioni all'estero, ecc. - rappresenta un intervento strategico, sia per la numerosità di queste imprese nella filiera regionale, sia per lo stretto legame con la subfornitura regionale. La crescita di queste imprese finali ha una ricaduta positiva sulla subfornitura regionale.

Questo tipo di azione non è, tuttavia, sufficiente per le prospettive della filiera produttiva. Le imprese di subfornitura hanno necessità di acquisire clienti esterni alla regione, attraverso azioni finalizzate ad attrarre commesse ad elevato valore aggiunto come quelle relative al segmento del lusso, quel segmento per il quale il Made in Italy ha un valore riconosciuto. In questo ambito, andrebbero studiate azioni specifiche.

Fra gli elementi di innovazione della filiera tessile-abbigliamento, oltre alla digitalizzazione delle imprese e alle innovazioni di prodotto e di processo, assumono rilevanza le innovazioni di marketing che comprendono i nuovi media, le nuove modalità di promozione e di comunicazione, i nuovi canali di vendita, ecc. Le micro e piccole imprese, sia finali sia di subfornitura, mostrano una limitata capacità di innovare in questi ambiti, essendo culturalmente concentrate sul prodotto. Iniziative rivolte a questo target di imprese sarebbero importanti.

Un ambito di innovazione e un obiettivo strategico è rappresentato dal tema della sostenibilità che vede numerose imprese virtuose a livello regionale. La sostenibilità ambientale e sociale rappresenta una prospettiva ineludibile e se si persegue una politica di valorizzazione della filiera produttiva regionale - per attrarre commesse da griffe e marchi del lusso e favorire le esportazioni delle micro e piccole imprese finali - si rendono necessari progetti di filiera in grado di promuovere le migliori pratiche e contribuire all'immagine della filiera produttiva regionale.

La formazione delle risorse umane rappresenta un aspetto molto rilevante per le prospettive dell'industria tessile-abbigliamento regionale. Oltre all'esigenza di dotare le imprese di nuove competenze, vi è la necessità di intervenire sul rischio di perdita di competenze essenziali per mantenere la manifattura in questa regione. Innovazione e riproduzione delle competenze rappresentano due linee di intervento fra loro interconnesse che richiedono azioni di filiera e iniziative di orientamento rivolte ai giovani.

I valori che stanno alla base del Made in Italy - stile, qualità e sicurezza dei prodotti; legalità ed eticità della produzione - rappresentano i principali punti di riferimento per le politiche rivolte alla filiera tessile-abbigliamento regionale.

Appendici

Appendice 1 - Dati sul tessile-abbigliamento in Emilia-Romagna

Imprese e addetti

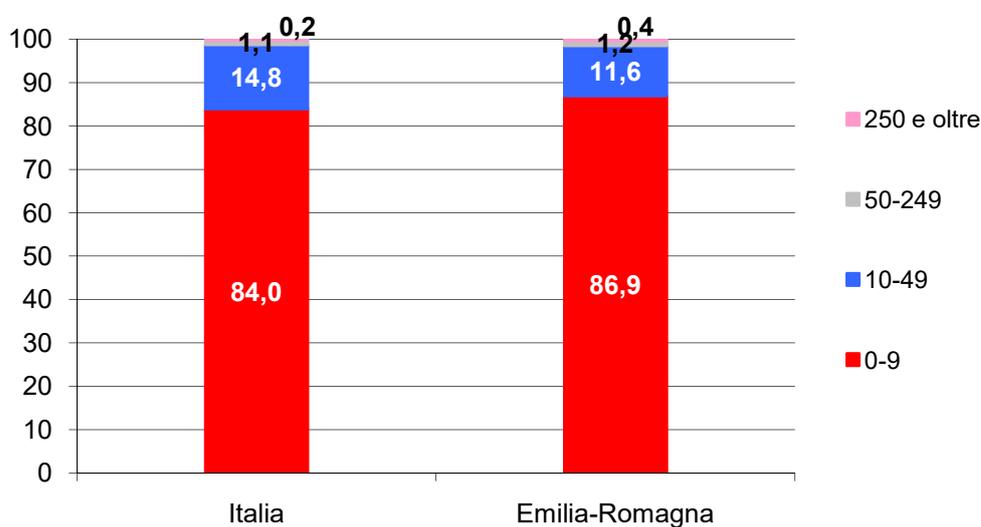
L'industria dell'abbigliamento (ateco 14³¹) regionale assume un ruolo importante nel sistema moda italiano.

L'Emilia-Romagna rappresenta la quarta regione per numero di occupati, dopo Lombardia, Toscana e Veneto, e la seconda per valore delle esportazioni, dopo la Lombardia. In termini di saldo commerciale con l'estero, è la prima regione italiana per valore positivo degli scambi con i mercati esteri.

Nell'industria dell'abbigliamento regionale, la presenza di micro imprese (0-9 addetti) è molto rilevante, pari all'86,9% del totale, e di qualche punto più elevata rispetto alla media nazionale (fig. 1.1).

Alla base di questa struttura dimensionale vi è un elevato processo di divisione del lavoro fra imprese, che, purtroppo, non è rilevato nelle statistiche ufficiali.

Fig. 1.1 - Imprese dell'abbigliamento (ateco 14) in Italia ed Emilia-Romagna per classe di addetti, 2016



Fonte: Istat – Asia

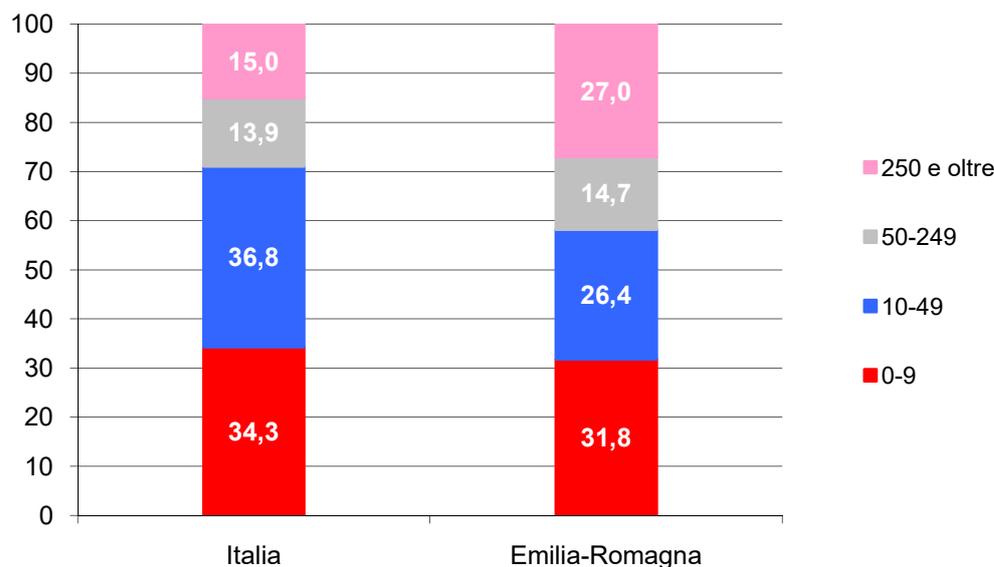
³¹ Il confronto con l'Italia e le altre regioni è stato realizzato soltanto sul codice ateco 14 per assicurare una comparazione omogenea. In Emilia-Romagna non è, infatti, presente un'industria tessile (ateco 13), produttrice di filati e tessuti, paragonabile a quella della Lombardia, Veneto e Toscana.

Osservando la distribuzione degli occupati per classe di addetti delle imprese (fig. 1.2), emerge, tuttavia, un profilo un po' diverso dell'industria regionale dell'abbigliamento. La quota di occupati nelle imprese di maggiori dimensioni (250 addetti e oltre) è superiore alla media italiana e la struttura dell'occupazione appare più polarizzata fra imprese micro e imprese grandi.

In Emilia-Romagna è, infatti, localizzato il 22% delle imprese nazionali di maggiori dimensioni (250 addetti e oltre), a fronte dell'11% del totale imprese.

La classe di addetti che in Emilia-Romagna ha un peso inferiore alla media nazionale è, invece, quella delle piccole imprese (10-49 addetti).

Fig. 1.2 - Addetti delle imprese dell'abbigliamento (ateco 14) in Italia ed Emilia-Romagna per classe di addetti, 2016



Fonte: Istat – Asia

Nel primo decennio degli anni Duemila, l'industria tessile-abbigliamento regionale (ateco 13 e 14) ha subito una forte selezione delle imprese e una riduzione degli occupati (tav. 1.1). Questo è avvenuto in tutte le classi dimensionali, ad eccezione delle imprese di maggiori dimensioni (250 addetti e oltre) nelle quali l'occupazione è, invece, cresciuta.

La classe di addetti che ha registrato una maggiore riduzione del numero di imprese e di addetti è quella delle piccole imprese (10-49 addetti), fra le quali molte hanno diminuito l'occupazione e sono scivolate nella classe dimensionale inferiore, quella delle micro imprese (1-9 addetti).

Tav. 1.1 - Imprese e addetti del tessile-abbigliamento (ateco 13 e 14) in Emilia-Romagna per classe di addetti, 2001 e 2011

	Imprese		Addetti		Imprese		Addetti		Addetti medi per impresa	
	2001	2011	2001	2011	2001-2011	2001-2011	2001-2011	2001-2011	2001	2011
1-9	6.521	4.054	17.746	11.826	-2.467	-37,8	-5.920	-33,4	2,7	2,9
10-49	1.117	632	19.602	10.951	-485	-43,4	-8.651	-44,1	17,5	17,3
50-249	81	55	7.706	5.075	-26	-32,1	-2.631	-34,1	95,1	92,3
250 e oltre	11	12	5.028	7.364	1	9,1	2.336	46,5	457,1	613,7
Totale	7.730	4.753	50.082	35.216	-2.977	-38,5	-14.866	-29,7	6,5	7,4

Fonte: Istat – Censimenti industria

La crescita occupazionale nelle imprese di maggiori dimensioni (250 addetti e oltre) è una tendenza che non si è registrata nelle altre principali regioni considerate (Lombardia, Veneto, Toscana), nelle quali la storica presenza di imprese di grandi dimensioni ha subito, invece, un progressivo ridimensionamento.

I dati più recenti di fonte Asia, riferiti al 2016, non sono direttamente confrontabili con quelli censuari (tav. 1.2). Tuttavia, si può notare, dal 2011 al 2016, un proseguimento della linea di tendenza alla riduzione del numero di imprese e di occupati, con un calo degli addetti anche nelle imprese di maggiori dimensioni.

Tav. 1.2 - Imprese e addetti del tessile-abbigliamento (ateco 13 e 14) in Emilia-Romagna per classe di addetti, 2016

	Imprese		Addetti		Addetti medi per impresa
	val. ass.	%	val. ass.	%	
0-9	3.622	87,1	10.065	34,5	2,8
10-49	473	11,4	8.017	27,5	16,9
50-249	48	1,2	4.334	14,8	90,3
250 e oltre	12	0,3	6.772	23,2	564,3
Totale	4.155	100,0	29.188	100,0	7,0

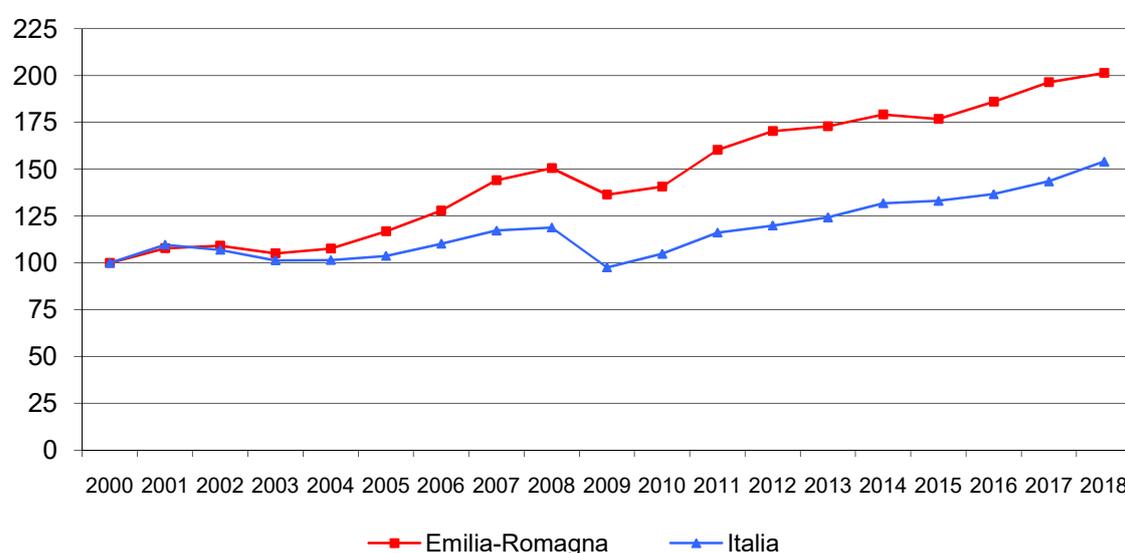
Fonte: Istat – Asia

Esportazioni

L'analisi della dinamica delle esportazioni di prodotti di abbigliamento (ateco 14), rivela la migliore performance dell'Emilia-Romagna rispetto alla media nazionale (fig. 1.3).

Il valore dell'export raggiunto nel 2018 è notevolmente superiore ai livelli pre-crisi e rappresenta il traino dell'industria dell'abbigliamento, sia regionale sia nazionale, a fronte di consumi interni costantemente in calo dal 2008.

Fig. 1.3 – Esportazioni di abbigliamento (ateco 14), Italia ed Emilia-Romagna, 2000-2018 (numeri indici su valori a prezzi correnti 2000=100)



Fonte: Istat – Coeweb

Le esportazioni regionali sono maggiormente orientate verso i paesi UE 28, rispetto alla media italiana. A questi paesi è destinato il 64,1% dell'export di abbigliamento dell'Emilia-Romagna, mentre a livello nazionale la quota è inferiore e si attesta sul 50,6%. Le possibilità di crescita delle esportazioni regionali verso i mercati extra-UE potrebbero, quindi, essere interessanti.

La presenza di importanti poli logistici per il fashion in Emilia-Romagna rende difficile l'analisi dei flussi di export che potrebbero essere generati da produzioni realizzate altrove. Rimane, tuttavia, positivo il saldo commerciale con l'estero, che in Emilia-Romagna, come è stato detto, è primo in valore rispetto alle principali regioni esportatrici di abbigliamento italiane.

Appendice 2 - Descrizione del campione di imprese analizzato

Imprese per dimensione e tipo d'impresa

La ricerca ha un carattere qualitativo e i casi aziendali analizzati sono stati scelti in collaborazione con le Associazioni imprenditoriali dell'Emilia-Romagna, al fine di avere rappresentati i principali tipi d'impresa presenti all'interno della filiera produttiva dell'industria dell'abbigliamento regionale.

Il campione si compone di imprese finali di piccole, medie e grandi dimensioni e di imprese di subfornitura specializzate nelle diverse fasi del ciclo produttivo (capo finito, tessiture di maglieria, taglio-confezione, ricami-applicazioni, tintoria, stiro-controllo-imbusto), oltre a produttori di beni intermedi (tessuti a maglia).

I casi analizzati sono esemplificativi della varietà di imprese operanti nella filiera, ma non sono certamente esaustivi. Le imprese del tessile-abbigliamento regionale presentano una elevata differenziazione in termini di posizionamento di mercato e ruolo svolto nella filiera.

I casi aziendali analizzati comprendono imprese classificate con i codici Ateco 13 - Industrie tessili e 14 - Confezione di articoli di abbigliamento, ma all'interno di questi codici alcune attività sono state escluse a priori, quali produttori di biancheria per la casa e produttori di nastri ed etichette nel codice 13; sartorie su misura, abbigliamento in pelle e pellicce, abbigliamento da lavoro, biancheria intima nel codice 14.

I codici di attività sui quali si è concentrata l'analisi dei casi aziendali sono quelli che raggruppano il maggior numero di imprese manifatturiere del tessile-abbigliamento regionale, quelle che producono abbigliamento esterno (maglieria e confezione), a cui sono stati aggiunti casi di produttori di tessuti a maglia.

All'interno di questi codici, sono state, inoltre, escluse le imprese finali che operano secondo il calendario *pronto moda*, minoritarie all'interno del settore regionale dopo il ridimensionamento subito negli anni Novanta, e le imprese di subfornitura gestite da *imprenditori stranieri*, soprattutto cinesi, per le difficoltà di coinvolgimento di queste imprese.

Le imprese analizzate sono una quarantina e fra queste sono stati selezionati una trentina di casi aziendali rappresentativi dei principali tipi d'impresa presenti nella filiera produttiva regionale.

Tav. 2.1 - Casi aziendali del tessile-abbigliamento in Emilia-Romagna per classe di addetti, 2018
casi aziendali inseriti nel rapporto

Classe di addetti	Imprese finali		Imprese di subfornitura		Totale	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
1-9	2	20,0	10	50,0	12	40,0
10-49	5°	50,0	8	40,0	13	43,3
50-249	1	10,0	2	10,0	3	10,0
250 e oltre	2	20,0	-	-	2	6,7
Totale	10	100,0	20	100,0	30	100,0

°comprende un produttore di tessuti
Fonte: R&I s.r.l.

Tav. 2.2 - Casi aziendali del tessile-abbigliamento in Emilia-Romagna per classe di fatturato (milioni di euro), 2018
casi aziendali inseriti nel rapporto

Classe di fatturato	Imprese finali		Imprese di subfornitura		Totale	
	val. ass.	%	val. ass.	%	val. ass.	%
0,1-0,9	-	-	12	60,0	12	40,0
1-5	4°	40,0	7	35,0	11	36,7
6-9	1	10,0	-	-	1	3,3
10-49	2	20,0	1	5,0	3	10,0
50 e oltre	3	30,0	-	-	3	10,0
Totale	10	100,0	20	100,0	30	100,0

°comprende un produttore di tessuti
Fonte: R&I s.r.l.

Metodo di ricerca

L'analisi dei casi aziendali è stata realizzata attraverso interviste dirette ai titolari delle micro e piccole imprese e ai responsabili di produzione delle imprese medio-grandi. Le interviste hanno avuto una durata variabile, intorno ai 60-90 minuti ciascuna.

Le interviste prevedevano una serie di domande aperte sui temi indicati di seguito. Le interviste sono state registrate e successivamente trascritte. Sulla base delle trascrizioni sono stati ricostruiti i singoli casi aziendali, le cui descrizioni sono state inserite in forma anonima nel rapporto di ricerca.

I temi affrontati nelle interviste sono stati i seguenti:

- evoluzione dell'impresa;
- prodotti e posizionamento di mercato;
- clienti e mercati di sbocco;
- livello di integrazione verticale;
- fornitori e mercati di approvvigionamento;
- risorse umane;
- strategie seguite;
- investimenti;
- R&S;
- innovazioni;
- sostenibilità;
- problemi;
- interventi auspicati.

Appendice 3 – Dati sui tipi d’impresa nel distretto di Carpi

Imprese e addetti

I dati dell’Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi³² forniscono informazioni non disponibili nelle fonti statistiche ufficiali, riferite a variabili chiave per la conoscenza della struttura e organizzazione della filiera e dei tipi d’impresa che vi operano.

Sulla base dell’ultimo rapporto, dell’aprile 2018, l’industria dell’abbigliamento nel distretto di Carpi è composta prevalentemente da imprese di micro dimensione (1-9 addetti), pari all’84,3% del totale (tav. 3.1).

Questa dimensione d’impresa è prevalente sia fra le imprese finali sia fra quelle di subfornitura, pur essendo queste ultime mediamente più piccole delle imprese finali. Come si vedrà meglio nella descrizione dei tipi d’impresa, il processo di divisione del lavoro all’interno della filiera è molto elevato, con imprese finali completamente disintegrate dal punto di vista produttivo e imprese di subfornitura prevalentemente specializzate in una sola fase del ciclo produttivo.

Nel distretto di Carpi, le imprese di subfornitura rappresentano il 69,9% del totale imprese e concentrano il 32,5% degli occupati, quota che sale al 40,3% se si considera l’occupazione nel solo distretto.

Tav. 3.1 - Imprese del tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi per classe di addetti e tipo d’impresa, 2017
valori riferiti all’universo delle imprese

Classe di addetti	Imprese finali			Imprese di subfornitura			Totale		
	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga
1-9	170	72,0	25,8	490	89,5	74,2	660	84,3	100
10-49	55	23,3	50,0	55	10,1	50,0	110	14,0	100
50-249	8	3,4	80,0	2	0,4	20,0	10	1,2	100
250 e oltre	3	1,3	100	-	-	-	3	0,4	100
Totale	236	100	30,1	547	100	69,9	783	100	100

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, 12° rapporto, 2018

³² L’Osservatorio del settore tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi, promosso dal Comune di Carpi con il contributo della Regione Emilia-Romagna e la collaborazione di Carpi Fashion System e della CCIAA di Modena, è attivo dal 1990 e prevede la realizzazione di indagini periodiche, a cadenza triennale, su un campione di imprese statisticamente significativo, ottenendo stime attendibili sull’universo delle imprese.

Tav. 3.2 - Addetti delle imprese del tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi per classe di addetti e tipo d'impresa, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

Classe di addetti	Imprese finali			Imprese di subfornitura			Totale		
	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga
1-9	808	17,6	38,3	1.303	59,1	61,7	2.111	31,1	100
10-49	965	21,1	56,2	753	34,2	43,8	1.718	25,3	100
50-249	°1.086	23,7	88,0	148	6,7	12,0	1.234	18,2	100
250 e oltre	°1.720	37,6	100,0	-	-	-	1.720	25,4	100
Totale	4.579	100	67,5	2.204	100	32,5	6.783	100	100

° di cui 1.320 addetti localizzati fuori distretto nella rete italiana di negozi monomarca.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, 12° rapporto, 2018

Fra le imprese finali del distretto, assumono rilevanza tre imprese finali di dimensioni superiori ai 250 addetti, che, in termini di occupati, raggiungono un peso significativo, anche se quasi la metà di questi addetti lavora fuori distretto nella rete italiana di negozi monomarca.

Descrizione dei tipi d'impresa

Tipi di impresa finale

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

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

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

conquistano una elevata visibilità sui mercati di sbocco attraverso l'affermazione del proprio marchio.

Le imprese finali che hanno subito il maggior processo di “downgrading”(tipo E) sono simili al tipo più evoluto di impresa di subfornitura (tipo A). Esse sono state lasciate nella categoria delle imprese finali per ricordarne la provenienza e l'evoluzione.

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

A. Imprese finali con marchi e griffe propri a elevata visibilità

Questo tipo d'impresa è composto da una nuova generazione di imprese del distretto, affermatesi a partire dai primi anni Duemila, che si caratterizzano per avere marchi e griffe propri riconosciuti dal consumatore finale e per questo definiti a elevata visibilità. Sono imprese che progettano un proprio campionario e che si avvalgono, eventualmente, di stilisti esterni per l'ideazione delle collezioni. La produzione e la logistica sono affidate a imprese di subfornitura e di servizio. La vendita avviene anche attraverso reti di negozi monomarca e online.

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

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

C. Imprese finali con marchi propri a bassa visibilità

Questo tipo d'impresa è il più diffuso nel distretto. Le imprese progettano un proprio campionario e vendono i prodotti con il proprio marchio, anche se i loro marchi non hanno la visibilità di quelli dei tipi A e B. La produzione è affidata a imprese di subfornitura. La vendita può avvenire attraverso l'intermediazione di grossisti-distributori o direttamente a negozi multimarca.

D. Imprese finali con marchi del cliente

Queste imprese progettano un proprio campionario, al quale affiancano, in alcuni casi, una produzione realizzata su modello del cliente. Ciò che le contraddistingue è la vendita, prevalente o totale, dei prodotti con il marchio del cliente, anche dei modelli di propria progettazione, e quindi la mancanza di una visibilità dell'impresa sul mercato. I clienti sono rappresentati da catene distributive, grossisti, intermediari commerciali. La produzione è affidata a imprese di subfornitura.

E. Imprese finali con marchi del cliente e modelli del cliente (= tipo A. subfornitura)

Queste imprese non progettano più un campionario proprio. Lavorano esclusivamente su modello del cliente e con il marchio del cliente. Sono state lasciate all'interno delle imprese finali perché provengono da una precedente esperienza di lavoro su proprio campionario, ma, non avendo più le due funzioni principali che identificano l'impresa finale (o conto proprio), sono simili al tipo più evoluto di impresa di subfornitura, che assicura la realizzazione del capo finito, avvalendosi per le fasi produttive di altre imprese di subfornitura. I clienti possono essere rappresentati da altre imprese finali o da catene distributive.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, 12° rapporto, 2018

Tipi di impresa di subfornitura

I tipi di impresa di subfornitura presenti nel distretto sono stati definiti considerando l'ampiezza della gamma delle lavorazioni offerte e l'offerta di servizi aggiuntivi ai propri committenti.

Per il primo aspetto, la gamma delle lavorazioni offerte, le imprese sono state classificate in imprese monofase, specializzate in una sola lavorazione; imprese plurifase, che offrono più lavorazioni del ciclo produttivo; imprese in grado di fornire ai propri clienti il capo finito. I tipi di servizi considerati sono: la realizzazione di prototipi e campioni, le consulenze stilistiche, le consulenze tecniche, lo sviluppo modelli e taglie, l'acquisto delle materie prime per conto dei clienti e i servizi legati alla logistica e movimentazione dei prodotti.

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

Queste imprese, numericamente limitate, sono le più dinamiche del distretto e il loro peso economico è crescente. Offrono ai clienti un servizio completo, e spesso si fanno carico anche degli acquisti delle materie prime e della consegna ai clienti finali. Sono imprese generalmente disintegrate dal punto di vista produttivo che si avvalgono di subfornitori specializzati per fase per realizzare le varie fasi del ciclo produttivo. Si tratta di imprese simili a quelle finali di tipo *E. Imprese finali con marchi del cliente e modelli del cliente.*

B. Imprese di subfornitura plurifase che offrono servizi aggiuntivi

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

C. Imprese di subfornitura plurifase

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

D. Imprese di subfornitura monofase che offrono servizi aggiuntivi

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

E. Imprese di subfornitura monofase

Questo tipo di imprese realizza una sola fase di lavorazione, non offrendo alcun tipo di servizio aggiuntivo. E' costituito soprattutto da aziende che si occupano della cucitura dei capi e, in minor misura, da piccole imprese specializzate in una delle fasi finali del ciclo produttivo (stiro o imbusto). E' all'interno di questo tipo che si nota la maggiore presenza di imprese gestite da imprenditori stranieri.

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, 12° rapporto, 2018

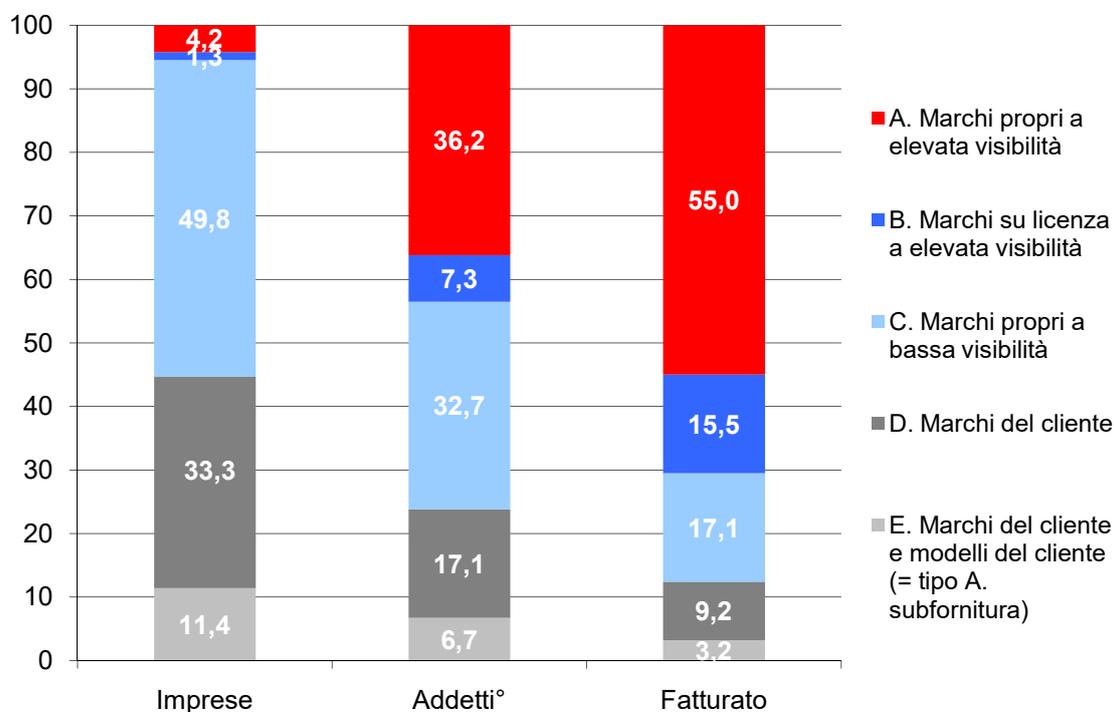
Peso assunto dai diversi tipi d'impresa

Imprese finali

I tipi di impresa finali più diffusi nell'industria dell'abbigliamento del distretto di Carpi sono il tipo C. *Imprese finali con marchi propri a bassa visibilità* e il tipo D. *Imprese finali con marchi del cliente* (fig. 3.1).

Questi tipi, come il tipo E, concentrano le imprese finali di minori dimensioni, per cui, pur essendo molto numerose, in termini di fatturato hanno un peso proporzionalmente contenuto.

Fig. 3.1 - I tipi di impresa finale del tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi, 2017
valori riferiti all'universo delle imprese



°Addetti nel distretto

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, 12° rapporto, 2018

Le imprese di tipo A. *Imprese finali con marchi propri a elevata visibilità* raggruppano, invece, le imprese di maggiori dimensioni, e per questa ragione, pur essendo un numero limitato di imprese, assumono un peso rilevante in termini di fatturato.

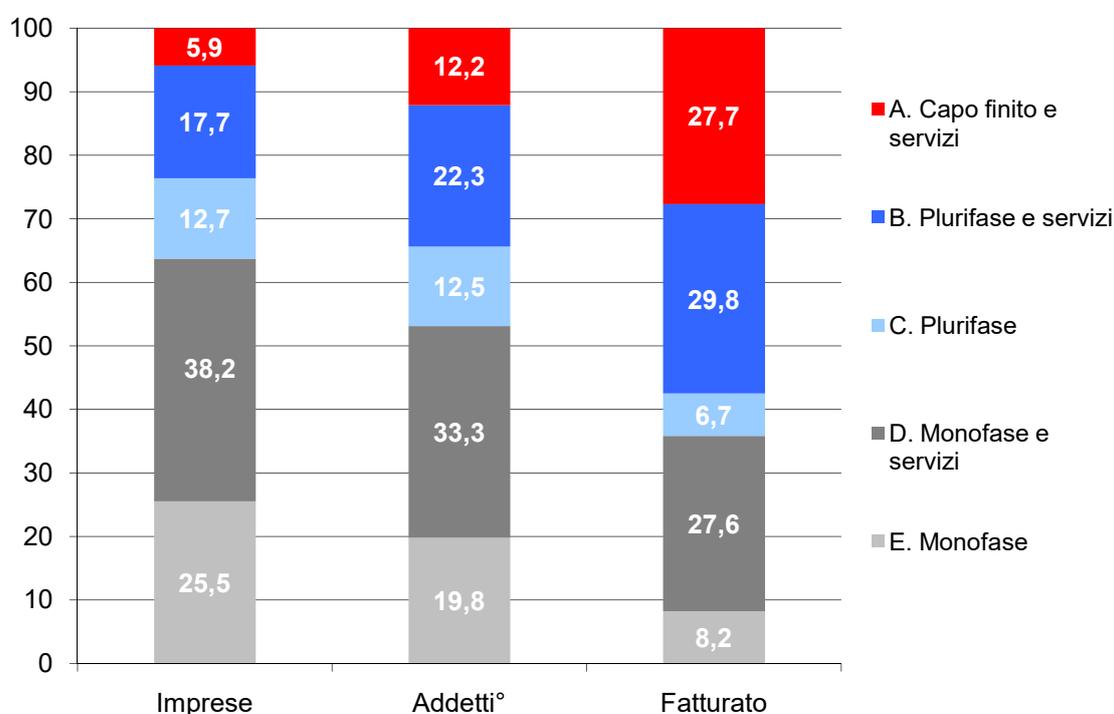
Nel distretto di Carpi, la maggior parte degli occupati delle imprese finali (56,5%) opera, tuttavia, in imprese che hanno un marchio scarsamente visibile al consumatore finale o per nulla presente. Ciò esprime una caratteristica peculiare dei sistemi produttivi di micro e piccole imprese e uno degli aspetti che in parte ne condiziona le prospettive.

Imprese di subfornitura

Il processo di divisione del lavoro fra imprese e il basso livello di integrazione verticale, determinano, nel distretto di Carpi, una prevalenza di imprese di subfornitura monofase, tipo D. *Monofase e servizi* e tipo E. *Monofase*, specializzate in una sola fase del ciclo produttivo (tessitura, taglio, ricamo, applicazioni) e spesso capaci di offrire servizi aggiunti (consulenze tecniche, consulenze stilistiche, studio e realizzazione di prototipi e campioni, ecc.) (fig. 3.2).

Questi tipi d'impresa, compreso il tipo C. *Plurifase*, raggruppano le imprese di più piccole dimensioni, per cui il peso assunto in termini di fatturato appare proporzionalmente contenuto.

Fig. 3.2 - I tipi di impresa di subfornitura del tessile-abbigliamento nel distretto di Carpi, 2017 valori riferiti all'universo delle imprese



°Addetti nel distretto

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, 12° rapporto, 2018

I tipi d'impresa A. *Capo finito e servizi* e B. *Plurifase e servizi* concentrano, invece, le imprese di subfornitura più strutturate, e, pur essendo poco numerose come imprese, sviluppano una quota significativa del fatturato complessivo della subfornitura locale.

Nel distretto di Carpi, una parte rilevante degli occupati delle imprese di subfornitura lavora comunque in imprese monofase (53,1%) e in imprese di micro dimensione (1-9 addetti, il 59,1%).

Inoltre, la dimensione delle imprese di subfornitura più strutturate rimane comunque contenuta, entro la soglia dei 10-49 addetti, salvo poche imprese con un'occupazione superiore.

Subfornitori che lavorano per griffe e marchi industriali a elevata visibilità

Dal 2008 al 2017, le imprese di subfornitura del distretto di Carpi hanno incrementato la quota di fatturato realizzata per griffe e marchi industriali a elevata visibilità (tav. 3.2). Questa tendenza esprime un progressivo riposizionamento verso segmenti di mercato a maggiore valore aggiunto.

I marchi per i quali lavorano corrispondono in parte a marchi industriali a elevata visibilità presenti nel distretto di Carpi (19,8% del fatturato della subfornitura), ma prevalentemente sono marchi esterni al distretto (31,9% del fatturato della subfornitura) e, in alcuni casi, griffe e marchi esteri.

Tav. 3.2 - Quota di fatturato delle imprese di subfornitura del distretto di Carpi realizzata per griffe e marchi industriali a elevata visibilità, 2008 e 2017
valori riferiti all'universo delle imprese

	Imprese	Addetti	Fatturato totale (mln)	Lavorazioni per griffe e marchi industriali a elevata visibilità	
				2008	2017
	2017 val. ass.	2017 val. ass.	2017 val. ass.	% su fatt. totale	% su fatt. totale
Capo finito	32	268	36	44,9	75,7
Tessitura	110	411	23	29,5	39,2
Taglio-Confezione	172	510	13	27,8	30,6
Ricami e applicazioni	79	472	37	40,1	47,1
Stiro-Controllo-Imbusto	127	462	17	27,2	49,6
Altre	27	82	4	85,9	59,9
Totale	547	2.204	130	36,8	51,7

Fonte: R&I s.r.l. - Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, 12° rapporto, 2018

Le imprese di subfornitura che lavorano in proporzione maggiore per griffe e marchi industriali a elevata visibilità sono quelle che offrono il *capo finito*, un servizio completo, dall'acquisto delle materie prime alla produzione del capo finito, e che assumono il ruolo di subfornitore di primo livello, coordinando i subfornitori di secondo livello specializzati nelle singole fasi del ciclo produttivo.

Le imprese di subfornitura che lavorano in proporzione minore per griffe e marchi industriali a elevata visibilità sono quelle di *taglio-confezione* e le *tessiture* di maglieria. All'interno delle imprese di *confezione* (cucitura dei capi) è opportuno ricordare la presenza di numerose imprese gestite da imprenditori cinesi e fra le *tessiture* una quota particolarmente elevata di micro imprese.

I dati rivelano una relazione positiva fra la dimensione dell'impresa di subfornitura e la capacità di lavorare per griffe e marchi industriali a elevata visibilità, anche se fra quelle che vi lavorano vi sono anche imprese di micro dimensioni che riescono a lavorarvi indirettamente, e cioè attraverso i subfornitori di capo finito che svolgono il ruolo di subfornitori di primo livello.

Le imprese di subfornitura del distretto che lavorano per griffe e marchi industriali a elevata visibilità sono il 47,2% del totale, mentre quelle che non vi lavorano, né direttamente né indirettamente, rappresentano il 52,8%. Se si considerano anche le imprese che vi lavorano marginalmente o sporadicamente, la quota di subfornitori che non ha fra i clienti stabili griffe o marchi industriali a elevata visibilità sale al 60% del totale.

Appendice 4 - Startup e Pmi innovative

Definizioni

La definizione di “startup innovativa” è stata introdotta nell’ordinamento giuridico italiano con il Decreto legge 179/2012, noto come “Decreto crescita 2.0”; la successiva legge di conversione 221/2012 ha stabilito la normativa specifica per regolamentare e incentivare la creazione di startup innovative.

Le startup innovative sono società di capitali, anche in forma cooperativa, che rispondono ai seguenti requisiti:

- sono state costituite da meno 5 anni (è previsto un regime speciale per le società costituite da meno di 4 anni dall’entrata in vigore del DL 179/2012);
- hanno sede principale in Italia o altro paese UE, purché abbiano una sede produttiva o una filiale in Italia;
- presentano un fatturato annuo inferiore ai 5 milioni di euro (dal secondo anno di attività);
- non distribuiscono utili e non hanno distribuito utili;
- hanno come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad altro valore tecnologico;
- non nascono da fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda;
- hanno un contenuto innovativo, identificato da almeno uno dei seguenti elementi:
 - le spese in R&S sono uguali o superiori al 15% della maggiore entità fra costi e valore totale della produzione;
 - la forza lavoro complessiva è costituita per almeno 1/3 da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, oppure per almeno 2/3 da soci o collaboratori a qualsiasi titolo, in possesso di laurea magistrale;
 - l’impresa è depositaria o licenziataria di un brevetto registrato (privativa industriale) oppure titolare di software registrato (relativi all’oggetto sociale/attività dell’impresa).

Verificati questi requisiti, è possibile iscriversi ad una sezione speciale del Registro Imprese, riservata alle startup innovative e accedere a diverse agevolazioni fiscali e semplificazioni burocratiche, la cui durata è subordinata ai 5 anni dalla costituzione (ad es. costituzione gratuita con firma digitale, esonero diritti camerali e imposta di bollo, disciplina societaria flessibile, disciplina del lavoro tagliata su misura, incentivi fiscali, sostegno nei percorsi di internazionalizzazione, ecc.).

La successiva legge 33/2015 ha introdotto la tipologia di impresa “PMI innovativa”, che ha accesso alla maggior parte delle agevolazioni previste per le startup innovative.

Le PMI innovative sono società di capitali, anche in forma cooperativa, e rispondono ai seguenti requisiti:

- hanno sede principale in Italia o altro paese UE, purché abbiano una sede produttiva o una filiale in Italia;
- le azioni non sono quotate su un mercato regolamentato;
- hanno già depositato un bilancio certificato presso il Registro imprese;
- il fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro, oppure il totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro;
- occupano meno di 250 addetti;
- non sono iscritte alla sezione speciale del Registro Imprese per startup innovative e incubatori certificati;
- hanno un carattere di innovatività, identificato da almeno due dei seguenti elementi:
 - le spese in R&S sono uguali o superiori al 3% della maggiore entità fra costi e valore totale della produzione;
 - la forza lavoro complessiva è costituita per almeno 1/5 da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, oppure per almeno 1/3 da soci o collaboratori a qualsiasi titolo, in possesso di laurea magistrale;
 - l'impresa è depositaria o licenziataria di un brevetto registrato (privativa industriale) oppure titolare di software registrato (relativi all'oggetto sociale/attività dell'impresa).

Lo schema seguente evidenzia le differenze tra Startup innovative e Pmi innovative

Requisiti	STARTUP INNOVATIVE (art. 25, commi 2 e 3, DL 179/2012)	PMI INNOVATIVE (art. 4, comma 1, DL 3/2015)
Società di capitali, costituita anche in forma cooperativa	Sì	Sì
Non quotata	Sì	Sì, ma può quotarsi su una piattaforma multilaterale di negoziazione
Residente in Italia o resto Ue ma con sede o filiale in Italia	Sì	Sì
Delimitazioni temporali	Nuova o attiva da meno di 5 anni + regime speciale per le società costituite da meno di 4 anni dall'entrata in vigore del DL 179/2012	Non ci sono delimitazioni temporali, ma dev'essere in possesso di almeno un bilancio certificato, quindi non si applica a società nuove
Delimitazioni dimensionali	Meno di 5 milioni di fatturato annuo	Pmi ai sensi della raccomandazione 2003/361/CE (meno di 250 dipendenti e fatturato annuo inferiore a 50 milioni/attivo dello stato patrimoniale inferiore a 43 milioni)
Divieto di distribuzione degli utili	Sì	No
Delimitazioni nell'oggetto sociale	Deve afferire alla produzione, sviluppo e commercializzazione di beni o servizi innovativi ad alto valore tecnologico	No
Criteria opzionali per rilevare il carattere di innovazione tecnologica	Almeno 1 su 3 di: <ul style="list-style-type: none"> • 15% del maggiore tra costi e valore totale della produzione riguarda attività di ricerca e sviluppo; • Team formato per 2/3 da personale in possesso di laurea magistrale; oppure per 1/3 da dottorandi, dottori di ricerca o laureati con 3 anni di esperienza in attività di ricerca certificata; • Depositaria o licenziataria di privativa industriale, oppure titolare di software registrato. 	Almeno 2 su 3 di: <ul style="list-style-type: none"> • 3% del maggiore tra costi e valore totale della produzione riguarda attività di ricerca e sviluppo; • Team formato per 1/3 da personale in possesso di laurea magistrale, oppure per 1/5 da dottorandi, dottori di ricerca o laureati con 3 anni di esperienza in attività di ricerca certificata; • Depositaria o licenziataria di privativa industriale, oppure titolare di software registrato.

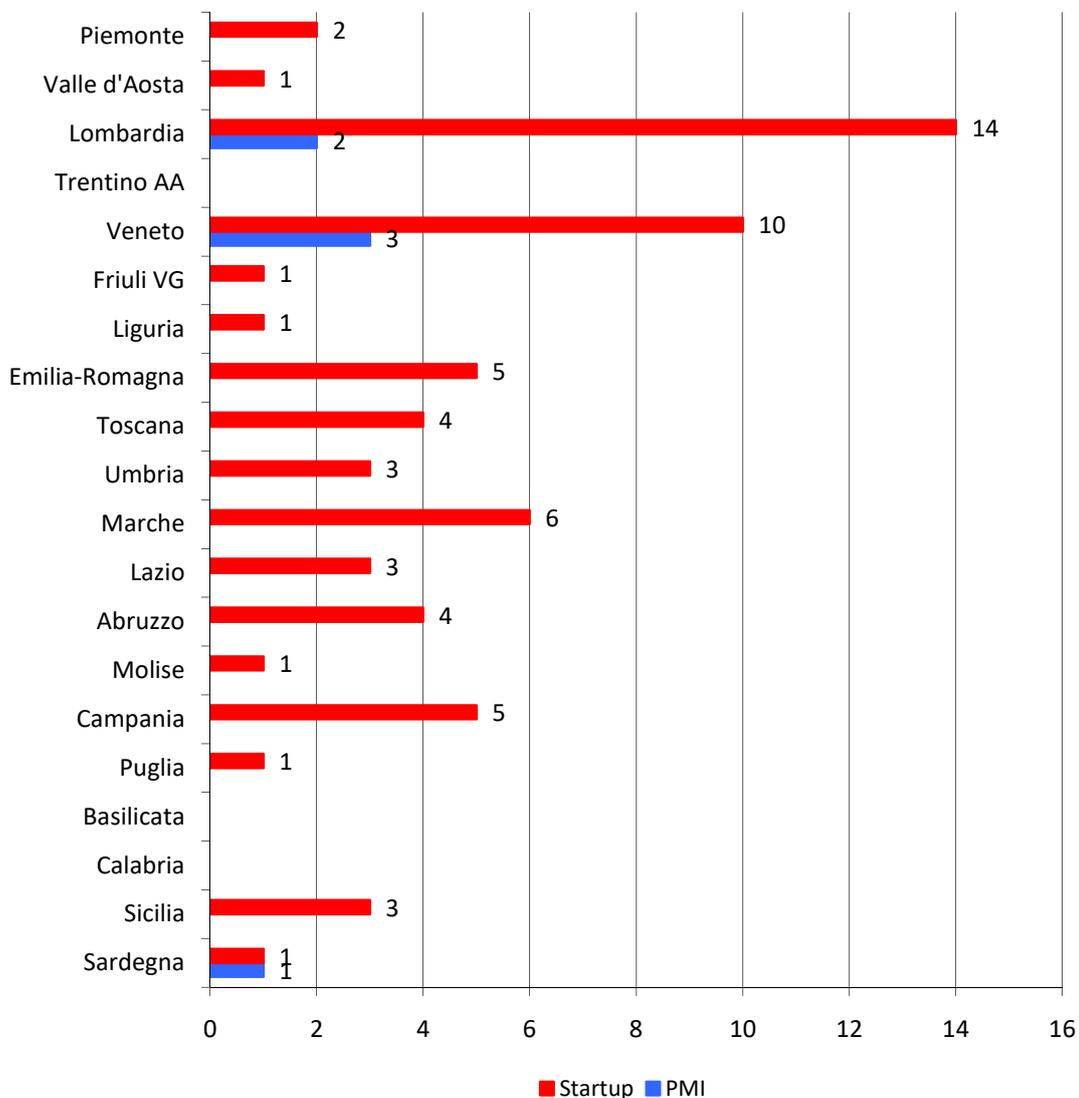
Fonte: Registro Imprese (www.startup.registroimprese.it)

Startup e Pmi innovative

Considerando i codici Ateco che identificano il settore tessile-abbigliamento (13 e 14), al 31/12/2018 in Italia si contano 65 Startup e 6 Pmi innovative iscritte alle apposite sezioni speciali del Registro Imprese, per un totale di 71 imprese (fig. 4.1).

Si tratta di una consistenza limitata. Complessivamente, alla stessa data, risultano iscritte in Italia 10.716 imprese innovative (9.768 Startup e 948 Pmi), con un'incidenza, quindi, delle imprese del tessile-abbigliamento pari allo 0,7% del totale.

Fig. 4.1 - Startup e Pmi innovative nel tessile-abbigliamento (ateco 13 e 14) iscritte al Registro Imprese per regione, Italia, 31/12/2018



Fonte: Registro Imprese (www.startup.registroimprese.it)

Solo in Lombardia e Veneto le imprese innovative nel tessile-abbigliamento raggiungono la doppia cifra (con 16 e 13 imprese), mentre in tre regioni, Trentino Alto Adige, Basilicata e Calabria, non risultano iscritte imprese innovative operanti in questo settore. In Emilia-Romagna queste imprese sono 5.

La suddivisione per codice Ateco mostra una netta prevalenza dell'abbigliamento, che raccoglie 51 imprese, mentre 20 sono classificate nell'industria tessile (tav. 4.1). Considerando l'anno di inizio attività, invece, le maggiori concentrazioni si registrano nei due anni più recenti, 2017 e 2018, che insieme raccolgono quasi il 58% delle Startup e Pmi nazionali (tav. 4.2). Le imprese più "anziane" appartengono alla categoria di Pmi innovative, per la quale la legge non prevede limitazioni temporali, a differenza delle Startup innovative che devono essere di nuova costituzione o attive da meno di cinque anni³³.

Per una valutazione della dimensione di impresa, l'unico parametro che è possibile utilizzare è rappresentato dalla classe del capitale sociale³⁴(tav. 4.3). La metà delle Startup e Pmi innovative del tessile-abbigliamento italiano ha un capitale sociale inferiore ai 10mila euro, per circa il 30% è compreso fra 10 e 50mila euro, e il restante 18% supera la soglia dei 50mila euro.

Se, infine, si considerano i requisiti che rilevano il carattere innovativo (tav. 4.4), una forte maggioranza, pari al 69%, possiede il primo requisito, che impone una percentuale minima di spese in R&S. Segue il terzo requisito, il possesso di brevetti o software registrati, dichiarato presente dal 32% delle imprese. Ultimo per importanza è il secondo requisito, che prevede una presenza minima di dottorandi, dottori di ricerca, ricercatori o laureati (laurea magistrale), all'interno della forza lavoro dell'impresa.

L'Emilia-Romagna conta 5 Startup innovative, che hanno iniziato la loro attività tra il 2015 e il 2018, e sono localizzate in cinque province della regione, Reggio Emilia, Modena, Bologna, Forlì-Cesena e Rimini. Quattro su cinque appartengono all'industria dell'abbigliamento (ateco 14), mentre se si considerano i criteri che rilevano il carattere di innovatività, quattro dichiarano il primo requisito (R&S pari ad almeno il 15% della maggiore entità fra costi annui o valore della produzione), e una possiede un brevetto registrato.

Relativamente alla specializzazione produttiva, queste esperienze, seppur numericamente limitate, si dimostrano interessanti, esprimendo una certa varietà: oltre a un ricamificio, che lavora per importanti griffe del lusso, facendo leva su Ict e design 3d; sono presenti un'impresa che ha ideato e prodotto capi di abbigliamento per persone diversamente abili; due imprese che realizzano abbigliamento sportivo tecnico (motociclismo e volo-paracadutismo), utilizzando materiali innovativi; e un'impresa che si occupa di biotecnologie per il settore moda e commercio internazionale su web.

³³ Si può presumere che col passare del tempo, superato il limite dei cinque anni di attività, le startup innovative ancora operanti passino in parte alla categoria di PMI innovative, continuando a sussistere i requisiti, per poter continuare ad usufruire dei benefici previsti dalla normativa.

³⁴ La classe di addetti e la classe di fatturato sono informazioni presenti, ma con un elevato numero di valori mancati, rispettivamente il 41% e il 58% del totale.

Tav. 4.1 - Startup e Pmi innovative del tessile-abbigliamento per regione e codice ateco, Italia, 31/12/2018

	13-Industrie tessili			14-Confezione di articoli di abbigliamento			Totale		
	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga
Piemonte	-	-	-	2	3,9	100,0	2	2,8	100
Valle d'Aosta	-	-	-	1	2,0	100,0	1	1,4	100
Lombardia	5	25,0	31,3	11	21,6	68,8	16	22,5	100
Trentino AA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Veneto	5	25,0	38,5	8	15,7	61,5	13	18,3	100
Friuli VG	-	-	-	1	2,0	100,0	1	1,4	100
Liguria	-	-	-	1	2,0	100,0	1	1,4	100
Emilia-Romagna	1	5,0	20,0	4	7,8	80,0	5	7,0	100
Toscana	2	10,0	50,0	2	3,9	50,0	4	5,6	100
Umbria	-	-	-	3	5,9	100,0	3	4,2	100
Marche	2	10,0	33,3	4	7,8	66,7	6	8,5	100
Lazio	-	-	-	3	5,9	100,0	3	4,2	100
Abruzzo	-	-	-	4	7,8	100,0	4	5,6	100
Molise	-	-	-	1	2,0	100,0	1	1,4	100
Campania	1	5,0	20,0	4	7,8	80,0	5	7,0	100
Puglia	-	-	-	1	2,0	100,0	1	1,4	100
Basilicata	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Calabria	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sicilia	2	10,0	66,7	1	2,0	33,3	3	4,2	100
Sardegna	2	10,0	100,0	-	-	-	2	2,8	100
Totale	20	100	28,2	51	100	71,8	71	100	100

Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati Registro Imprese, sezioni speciali Startup e Pmi innovative.

Tav. 4.2 - Startup e Pmi innovative del tessile-abbigliamento per anno di inizio attività, Italia, 31/12/2018

	Startup			PMI			Totale		
	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga
prima del 2008	-	-	-	1	16,7	100,0	1	1,4	100
2008-11	-	-	-	3	50,0	100,0	3	4,2	100
2012	-	-	-	2	33,3	100,0	2	2,8	100
2013	2	3,1	100,0	-	-	-	2	2,8	100
2014	6	9,2	100,0	-	-	-	6	8,5	100
2015	7	10,8	100,0	-	-	-	7	9,9	100
2016	9	13,8	100,0	-	-	-	9	12,7	100
2017	22	33,8	100,0	-	-	-	22	31,0	100
2018	19	29,2	100,0	-	-	-	19	26,8	100
Totale	65	100	91,5	6	100	8,5	71	100	100

Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati Registro Imprese, sezioni speciali Startup e Pmi innovative.

Tav. 4.3 - Startup e Pmi innovative del tessile-abbigliamento per classe di capitale sociale, Italia, 31/12/2018

	Startup			PMI			Totale		
	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga
1-5mila euro	6	9,2	100,0	-	-	-	6	8,5	100
5-10mila	30	46,2	100,0	-	-	-	30	42,3	100
10-50mila	20	30,8	95,2	1	16,7	4,8	21	29,6	100
50-100mila	6	9,2	75,0	2	33,3	25,0	8	11,3	100
100-250mila	2	3,1	100,0	-	-	-	2	2,8	100
250-500mila	1	1,5	100,0	-	-	-	1	1,4	100
1-2,5mln	-	-	-	1	16,7	100,0	1	1,4	100
>5 mln	-	-	-	1	16,7	100,0	1	1,4	100
Non disp,	-	-	-	1	16,7	100,0	1	1,4	100
Totale	65	100	91,5	6	100	8,5	71	100	100

Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati Registro Imprese, sezioni speciali Startup e Pmi innovative.

Tav. 4.4 - Startup e Pmi innovative del tessile-abbigliamento per requisiti di innovatività, Italia, 31/12/2018

multirisposta	Startup			PMI			Totale		
	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga
Requisito 1 (spese R&S)	44	67,7	89,8	5	83,3	10,2	49	69,0	100
Requisito 2 (presenza laureati/ricercatori)	8	12,3	72,7	3	50,0	27,3	11	15,5	100
Requisito 3 (possesso di brevetti/software registrati)	18	27,7	78,3	5	83,3	21,7	23	32,4	100
Totale	65	100	91,5	6	100	8,5	71	100	100

Nota: per l'illustrazione dei requisiti e delle differenze fra startup e PMI, si vedano le pagine precedenti.
Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su dati Registro Imprese, sezioni speciali Startup e Pmi innovative.

Appendice 5 - Beneficiarie bandi regionali POR-FESR 2014-2020

Sulla base delle informazioni disponibili al 30/06/2018³⁵, le imprese del tessile-abbigliamento dell'Emilia-Romagna che hanno beneficiato di contributi sui bandi POR-FESR 2014-2020 sono 51, pari all'1,2% dell'universo delle imprese del settore (tav. 5.1).

La maggioranza delle beneficiarie, 32 imprese, pari al 63% del totale, è classificata col codice Ateco 14 e produce prevalentemente capi di abbigliamento esterno, in maglia e in tessuto; le rimanenti 19, classificate col codice Ateco 13, realizzano beni intermedi come tessuti a maglia, oppure ricami e passamanerie, o prodotti come biancheria per la casa e altri tessili (spaghi, corde, bandiere, ecc.).

Tav. 5.1 - Imprese del tessile-abbigliamento dell'Emilia-Romagna beneficiarie di contributi finanziari sui bandi POR-FESR 2014-2020 per classe di addetti e codice Ateco, aggiornamento al 30/06/2018

Classe di addetti	13-Industrie tessili			14-Confezione di articoli di abbigliamento			Totale		
	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga	val. ass.	% col.	% riga
1-9	5	26,3	41,7	7	21,9	58,3	12	23,5	100
10-49	11	57,9	34,4	21	65,6	65,6	32	62,7	100
50-249	2	10,5	40,0	3	9,4	60,0	5	9,8	100
n.d.	1	5,3	50,0	1	3,1	50,0	2	3,9	100
Totale	19	100	37,3	32	100	62,7	51	100	100

Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su RER graduatorie bandi e OpenData sulla gestione POR-FESR

Considerando la dimensione delle beneficiarie, 32 imprese su 51, il 62,7% del totale, appartengono alla classe 10-49 addetti; segue la classe 1-9 addetti, con 12 imprese, mentre le imprese della classe 50-249 addetti sono 5.

Fra le beneficiarie, le piccole imprese (10-49 addetti) assumono un peso molto più elevato rispetto a quello ricoperto nell'universo del settore (62,7%, rispetto all'11,4% dell'universo), mentre le imprese di micro dimensione (1-9 addetti) sono fortemente sottorappresentate (23,5%,

³⁵ I dati sono stati raccolti consultando le determinazioni relative alle approvazioni delle graduatorie dei bandi POR-FESR 2014-2020 e le informazioni OpenData disponibili sul sito della Regione Emilia-Romagna, sulla gestione POR-FESR, riguardanti i progetti finanziati, già conclusi o in fase di realizzazione. L'aggiornamento è al 30/06/2018.

rispetto all'87,1% dell'universo). Fra le imprese di micro dimensione (1-9 addetti) si concentra la maggior parte dei subfornitori e delle imprese finali della regione³⁶.

Considerando la dimensione delle imprese, emerge che nella classe di addetti 50-249 ha beneficiato dei finanziamenti il 10,4% dell'universo delle imprese, nella classe di addetti 10-49 il 6,7% e nella classe di addetti 1-9 lo 0,3%.

La maggior parte dei progetti finanziati (44 su 51), l'86,3% del totale, riguarda attività di promozione sui mercati esteri (tav. 5.2).

Tav. 5.2 - Imprese del tessile-abbigliamento dell'Emilia-Romagna beneficiarie di contributi finanziari sui bandi POR-FESR 2014-2020 per classe di addetti e bando, aggiornamento al 30/06/2018

Classe di addetti	Bando 1945/2014		Bando 11/2016		Bandi 1305/2016 e 1993/2017		Bando 1675/2016		Bando 18/2016		Bando 452/2017		Totale	
	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga	val. ass.	% riga
1-9	-	-	-	-	-	-	-	-	1	8,3	11	91,7	12	100
10-49	2	6,3	-	-	3	9,4	1	3,1	2	6,3	24	75,0	32	100
50-249	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100,0	5	100
n.d.	-	-	1	50,0	-	-	-	-	-	-	1	50,0	2	100
Totale	2	3,9	1	2,0	3	5,9	1	2,0	3	5,9	41	80,4	51	100

Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su RER graduatorie bandi e OpenData sulla gestione POR-FESR

I finanziamenti approvati si concentrano sul bando 452/2017, in particolare sull'asse 3, azione 3.4.1 B, che prevede la partecipazione a fiere estere. Al 30/06/2018, le imprese beneficiarie su questo bando erano 41, per una spesa finanziata complessiva intorno ai 743mila euro (il 63% del totale), su 2,5 milioni di spese ammesse; mediamente, il finanziamento è stato di circa 18mila euro per impresa, pari al 30% della spesa ammessa (tav. 5.3).

Ad esse si sommano altre tre imprese, che hanno ottenuto risorse finanziarie sul bando 18/2016, rivolto a progetti di promozione sul mercato estero, ma destinato solamente a imprese non

³⁶ Per consultare i dati sull'universo delle imprese regionali, riferiti al totale imprese, si veda l'appendice 1 e per consultare i dati distinti fra imprese finali e imprese di subfornitura nel distretto di Carpi si veda l'appendice 3.

esportatrici. In questo caso, le risorse erogate dalla Regione Emilia-Romagna hanno sfiorato i 175mila euro, con una media di 58mila euro per impresa, pari 50% della spesa ammessa.

Tav. 5.3 - Spese ammesse e spese finanziate alle imprese del tessile-abbigliamento dell'Emilia-Romagna beneficiarie di contributi sui bandi POR-FESR 2014-2020, aggiornamento al 30/06/2018

euro	Spesa ammessa totale		Spesa finanziata totale		Contributo regionale	N° imprese	Spesa ammessa per impresa	Spesa finanziata per impresa
	val. ass.	% col.	val. ass.	% col.	%	val. ass.	media	media
Bando1945/2014 Ict nelle PMI	117.148	3,4	29.287	2,5	25	2	58.574	14.644
Bando 11/2016 Startup innovative	90.809	2,7	63.566	5,4	70	1	90.809	63.566
Bandi 1305/2016 e 1993/2017 Innovazione, diversificazione prodotto/servizio	276.340	8,1	138.170	11,7	50	3	92.113	46.057
Bando1675/2016 Creazione musei d'impresa	88.500	2,6	35.400	3,0	40	1	88.500	35.400
Bando18/2016 Promozione export imprese non esportatrici	349.875	10,3	174.937	14,8	50	3	116.625	58.312
Bando452/2017 Partecipazione a fiere internazionali	2.473.958	72,8	743.174	62,7	30	41	60.340	18.102
Totale	3.396.630	100	1.183.544	100		51	66.601	23.207

Fonte: elaborazioni R&I s.r.l. su RER graduatorie bandi e OpenData sulla gestione POR-FESR

Appendice 6 - Principali iniziative di formazione

Le principali iniziative di formazione rivolte all'industria tessile-abbigliamento in Emilia-Romagna, nel periodo 2018-2019, comprendono corsi rivolti sia a diplomati sia a laureati (tav. 6.1).

Fra i corsi rivolti a diplomati vi sono un ITS per la formazione della figura di Fashion Product Manager e un IFTS per la formazione della figura di Tecnico per la progettazione del prodotto moda. A questi, si aggiungono due corsi di minore durata per Modellista e tre corsi di formazione superiore per Progettisti moda (tav. 6.1/segue 3). Il corso ITS è alla prima edizione e ha come obiettivo la formazione di una figura di raccordo fra diversi ambiti aziendali, in grado di seguire gli aspetti creativi, tecnici e commerciali di un prodotto moda. Il corso IFTS e quelli per Modellista e Progettista formano, invece, figure tecniche destinate all'area della progettazione del prodotto.

A livello universitario è presente un solo corso di laurea orientato al settore: Culture e pratiche della moda, con laurea magistrale in Fashion Culture and Management.

Fra i corsi post-laurea vi sono due Master di 1° livello: Maglieria, Creative Knitwear Design e Fashion Communication, e altri corsi di Alta formazione: Fashion e-commerce, Architettura per la moda e Fashion film e multimedia. Fra questi, il Master in Maglieria, Creative Knitwear Design si propone di formare giovani creativi con competenze nel prodotto in maglia.

L'offerta formativa presente in Emilia-Romagna è articolata e orientata alla formazione di competenze legate prevalentemente all'area della progettazione del prodotto e a quella della comunicazione, immagine, e-commerce, che rappresentano certamente le aree strategiche per le imprese finali di questo settore.

Iniziative rivolte alla formazione di competenze tecniche nelle aree dell'industrializzazione del prodotto e della produzione sono, invece, assenti, sebbene nel sistema regionale delle qualifiche siano presenti alcune figure di riferimento.

Solo fra i progetti delle Corporate Academy (tav. 6.2), finanziati dalla Regione Emilia-Romagna, vi è una iniziativa rivolta alla formazione di una figura operaia: l'Operatore dell'abbigliamento, mentre il secondo progetto riguarda la formazione della figura della commessa: l'Addetto al punto vendita settore moda.

Fra i casi aziendali analizzati nella ricerca sono state individuate academy aziendali che non hanno beneficiato di questi finanziamenti.

Tav. 6.1 Le principali iniziative di formazione rivolte all'industria tessile-abbigliamento in Emilia-Romagna, 2018-2019

<i>Ente di formazione</i>	Formodena sede di Carpi e Fondazione FITSTIC di Cesena	Modateca Deanna - San Martino in Rio (RE) e Accademia del Costume e della Moda di Roma	Fashion Research Italy Bologna	Campus di Rimini Università di Bologna
<i>Tipo di corso</i>				
Inoccupati e disoccupati	Modellista dell'abbigliamento ore 450 di cui 200 di stage aziendale			
Post diploma	ITS Tecnico Superiore di processo e prodotto del sistema moda 4.0 Fashion Product Manager 2000 ore di cui 800 di stage aziendale Diploma di tecnico superiore		Modellista digitale 250 ore di cui 66 di laboratorio + tirocinio in azienda costo 3mila euro (10 borse di studio da 1,5mila euro)	
	IFTS Tecnico per la progettazione del prodotto moda 800 ore di cui 320 di stage aziendale Certificato di specializzazione tecnica superiore			
Corso di laurea				Culture e pratiche della moda Laurea Fashion Culture and Management Laurea magistrale

/segue 2

<i>Ente di formazione</i>	Formodena sede di Carpi e Fondazione FITSTIC di Cesena	Modateca Deanna - San Martino in Rio (RE) e Accademia del Costume e della Moda di Roma	Fashion Research Italy Bologna	Campus di Rimini Università di Bologna
<i>Tipo di corso</i>				
Master di 1° livello		Maglieria, Creative Knitwear Design 1500 ore compreso tirocinio aziendale costo 15mila euro (previste borse di studio)	Fashion Communication 1500 ore di cui 500 di stage aziendale costo 12mila euro (14 borse di studio da 3mila euro)	
Alta formazione			Fashion e-commerce 248 ore costo 2,5mila euro (10 borse di studio da 1,25mila euro)	
			Architettura per la moda 190 ore di cui 60 di laboratorio + tirocinio aziendale costo 3mila euro (10 borse di studio da 3mila euro)	
			Fashion film e multimedia design 190 ore di cui 60 di laboratorio + tirocinio aziendale costo 3mila euro (10 borse di studio da 2mila euro)	

/segue 3

<i>Ente di formazione</i>	CIS Reggio Emilia	ASSOFORM Rimini	ECIPAR Faenza
<i>Tipo di corso</i>			
Persone con titolo di studio o qualifica professionale coerente rispetto ai contenuti del percorso	Tecnico per la progettazione e realizzazione del prodotto moda 500 ore di cui 200 di stage aziendale Qualifica professionale riconosciuta dalla Regione ER	Tecnico per la progettazione e realizzazione del prodotto moda 500 ore di cui 180 di stage aziendale Qualifica professionale riconosciuta dalla Regione ER	
Persone con esperienza lavorativa non coerente o irrilevante rispetto ai contenuti del percorso			Progettista moda 600 ore di cui 200 di stage aziendale Qualifica professionale riconosciuta dalla Regione ER

Fonte: sito web Regione Emilia-Romagna e siti web Enti di formazione

Tav. 6.2 - I progetti di Corporate Academy - Azione 1 – nell’industria tessile-abbigliamento in Emilia-Romagna, 2018

<i>Ente di formazione</i>	AECA sede di Ferrara per FAMAR s.r.l. di Ferrara	NUOVO CESCOT sede di Rimini per TEDDY S.p.A. di Rimini
<i>Tipo di corso</i>		
	Operatore dell’abbigliamento Qualifica professionale riconosciuta dalla Regione ER (operaio) Il corso rilascia un certificato di qualifica	Addetto al punto vendita settore moda Qualifica di operatore del punto vendita riconosciuta dalla Regione ER (commesso) Il corso rilascia un certificato di competenze

Fonte: delibere pubblicate su sito web Regione Emilia-Romagna

