



Trasformazione o declino?
Evoluzione e sviluppo del
tessile-abbigliamento-calzaturiero
in Emilia Romagna

a cura di Daniela Freddi
IRES Emilia-Romagna

Questo rapporto è stato realizzato da Ires Emilia Romagna per conto della Filtea Emilia Romagna ed è stato curato da Daniela Freddi (ricercatrice Ires Emilia Romagna).

Si ringraziano in particolare:

Marco Corazzani (Segretario Filtea Ferrara), Sonia Di Silvestre (Regione Emilia Romagna), Luigi Eva (Equipage Parma), Franco Fortunati (Formarea), Manuela Gozzi (Segretaria Filctem Modena), Roberto Guarinoni (Segretario Filtea Bologna), Glauco Lazzari (Regione Emilia Romagna), Claudio Palmetti (Segretario Filtea Rimini), Marco Todesco (Segretario Filtea Parma), Arno Sassi (Delegato Marina Rinaldi - Max Mara), Clemente Tartaglione (Responsabile Osservatorio Filtea Nazionale).

Indice

Introduzione	4
1. Il TAC nel mondo: le principali evoluzioni degli ultimi vent'anni.....	5
1.1 Il peso del settore e le nuove regole del commercio globale	5
1.2 Dall'industria alla distribuzione: l'organizzazione della catena del valore.....	7
1.2.1 Alcune specificità della fascia alta	16
2. Il TAC in Italia e in Emilia Romagna	20
2.1 Il TAC in Italia – un quadro sintetico	20
2.2 Il TAC in Emilia Romagna	23
2.2.1 Quadro strutturale: i dati dei Censimenti Industria e Servizi 1991-2001.....	23
2.2.2 Una prospettiva congiunturale	29
2.2.3 Specificità territoriali e questioni aperte	38
2.2.4 Una sintesi dei recenti interventi di policy della Regione Emilia-Romagna.....	45
Conclusioni.....	47
Bibliografia.....	50

Introduzione

Il presente lavoro nasce dalla necessità di ripercorrere i principali mutamenti avvenuti nel settore tessile-abbigliamento-calzaturiero in Emilia Romagna negli ultimi anni. L'esigenza di aumentare la conoscenza del settore non riguardava tanto l'aspetto puramente quantitativo, inerente alla demografia d'impresa o all'andamento dell'occupazione, piuttosto toccava le recenti evoluzioni avvenute nel mercato globale e al loro impatto sulle strategie e modalità organizzative delle aziende regionali. Da tempo ormai questo settore, come e più di altri, è profondamente interconnesso al sistema produttivo globale e fenomeni emersi a livello locale difficilmente possono essere pienamente compresi se non inseriti nel più ampio complesso mondiale. Per questa ragione, nella presente ricerca, di natura prevalentemente documentale, un'ampia parte iniziale è stata dedicata all'illustrazione delle principali evoluzioni del settore nel mondo e all'impatto delle nuove regole del commercio globale. Negli ultimi anni infatti, il mercato su cui le imprese regionali competono è mutato profondamente. Non solo sono entrati nuovi concorrenti particolarmente "aggressivi" nelle logiche di riduzione dei costi di lavorazione, ma si è assistito ad un graduale processo di liberalizzazione del commercio internazionale che ha impattato, come vedremo, l'intera organizzazione della catena di fornitura. Infine, come metteremo in luce nel corso dell'analisi, il potere di mercato e la gestione dell'intera catena del valore si è spostato gradatamente a valle, verso i canali distributivi, anch'essi in profondo mutamento. Dobbiamo ricordare che il settore in analisi è profondamente complesso e variegato al suo interno, con tipologie di prodotto e dinamiche intra-settoriali radicalmente differenti. Inoltre, come è da tempo riconosciuto, sono presenti nella nostra regione specificità territoriali ben distinte che contribuiscono di conseguenza ad accrescere la complessità del settore a livello regionale. Di conseguenza, il presente lavoro non può che limitarsi ad illustrare una sintesi delle macro-tendenze in atto e lasciare a specifici progetti di ricerca approfondimenti ed analisi nel dettaglio.

Il rapporto è suddiviso in due sezioni principali. Nella prima parte vengono presentati i principali mutamenti avvenuti nel settore a livello globale, in particolare in riferimento al mutamento delle regole commerciali e al conseguente impatto sulle catene di fornitura. Nella seconda parte invece l'analisi si sposta sul livello nazionale e regionale, evidenziando le principali evoluzioni di carattere strutturale e congiunturale avvenute in Italia e nella regione Emilia Romagna. La sezione si conclude con l'illustrazione di alcune specificità territoriali presenti nei confini regionali e con la presentazione di questioni che rimangono aperte e che, a nostro avviso, richiederebbero una specifica attività di indagine.

1. Il TAC nel mondo: le principali evoluzioni degli ultimi vent'anni

1.1 Il peso del settore e le nuove regole del commercio globale

Negli ultimi vent'anni il settore tessile-abbigliamento-calzaturiero (TAC) nelle economie avanzate si è contraddistinto per una significativa contrazione del numero di imprese e dell'occupazione, come è stato ampiamente documentato in numerosi materiali di ricerca nazionali ed internazionali. In linea con quanto si è manifestato nella manifattura in generale, ma in modo più accentuato, il settore TAC ha progressivamente perso peso rispetto ad altri settori, in particolare rispetto ai servizi. Da tempo numerosi lavori di ricerca segnalano come il settore abbia attraversato un processo di significativa selezione e, secondo alcuni, esso sia stato investito da un processo di declino. E' bene ricordare che la tesi del declino non tocca solo il TAC, essa riguarda in generale tutti i settori tradizionali, anche definiti a "basso e medio contenuto tecnologico" che, secondo questa argomentazione, dovrebbero essere destinati gradatamente a sparire dalle economie avanzate per lasciare il posto a settori high-tech (Fagemberg, 1999).

Contrariamente a questa posizione, altri contributi hanno invece messo in luce come i settori tradizionali generino circa il 95% del PIL nei Paesi OCSE (OECD, 1999) e che piuttosto che alla sostituzione dei settori esistenti lo sguardo dovrebbe essere orientato verso la trasformazione di questi. Le ragioni che sostengono questa tesi, nonché alcune ipotesi sulle modalità attraverso le quali sostenere il processo di trasformazione, sono state illustrate anche in contributi recenti (Robertson et al., 2009).

Il settore del tessile-abbigliamento-calzaturiero, è indubbiamente uno dei settori tradizionali che ha maggiormente risentito del mutamento in atto nel mercato globale. Recentemente la Commissione consultiva per le trasformazioni industriali (CCMI)¹ si è occupata nello specifico del settore TAC², stimolando un confronto tra i vari soggetti istituzionali, portavoce di interessi diversi, sul futuro del settore tessile in Europa³. La relazione ribadisce che l'industria TAC nell'UE-27 "costituisce una componente fondamentale del settore manifatturiero europeo, sia in termini di volumi totali di produzione, sia in termini di creazione di valore aggiunto, ma soprattutto dal punto di vista occupazionale"⁴.

¹ In vista della scadenza del Trattato CECA il 23 luglio 2002, il Consiglio "Industria" del 18 maggio 2000 aveva invitato la Commissione europea a presentare la propria posizione sul futuro del dialogo strutturato nei settori coperti dal Trattato. Nella comunicazione del 27 settembre 2000 (COM(2000) 588 def.), messa a punto in stretta collaborazione con il CESE, la Commissione ha proposto di creare in seno a quest'ultimo una struttura specifica che non soltanto consentisse di far tesoro della preziosa esperienza accumulata, nel corso degli anni, dalla CECA e di proseguire il dialogo strutturato nei settori del carbone e dell'acciaio, ma che fosse possibile ampliare gradualmente fino a coprire tutti gli aspetti del cambiamento industriale in un'Unione allargata. La CCMI si compone di 45 membri del CESE e di 45 delegati esterni, avvalendosi così di un'ampia gamma di conoscenze e di esperienze maturate in organizzazioni socioprofessionali di vario tipo attive in settori diversi, tutti accomunati da un processo di modernizzazione economica.

² Identificato mediante la "Nomenclatura delle attività economiche" (NACE rev 1.1) nelle sottosezioni DB e DC (divisioni 17, 18, 19) e nella sottosezione DF, divisione 24.7.

³ Commissione consultiva per le trasformazioni industriali (CCMI) - Comitato economico e sociale europeo (CESE), Il futuro del settore 'Tessile, abbigliamento e calzature' in Europa", Febbraio 2008,

http://eesc.europa.eu/sections/ccmi/textile/brochure/documents/3184_IT_OK.pdf.

⁴ Ibidem, pag. 12.

Il settore TAC conta circa 250.000 imprese nell'UE-27, pari al 12% dell'intera manifattura, genera un volume d'affari di circa 240 miliardi di euro e rappresenta circa il 4% del valore aggiunto e l'8% dell'occupazione del settore manifatturiero europeo. Gli addetti del settore in Europa sono circa 3,2 milioni, ed è l'unico settore che occupa in maggioranza donne (il 64,5% degli occupati sono donne). Inoltre l'Unione Europea è il principale esportatore del settore a livello mondiale, con una quota superiore al 20% (dati 2005). Tuttavia, a contrario della manifattura nel suo complesso, il TAC ha registrato una riduzione del proprio valore aggiunto superiore al 40% nell'ultimo decennio. La stessa tendenza negativa si è manifestata nell'occupazione, calata di oltre il 40%, dove però i cali consistenti sono stati soprattutto nel tessile (-46%) e nel calzaturiero (-60%), mentre l'abbigliamento ha registrato un calo molto più contenuto (-1,3%). Sebbene il calo in Europa sia stato generalizzato, certamente alcuni Paesi, in prevalenza collocati nel meridione del continente europeo, ne hanno risentito maggiormente in quanto accolgono il maggior numero di imprese ed occupazione del settore in Europa. In Italia, Spagna, Francia e Portogallo sono localizzate oltre la metà delle imprese europee (UE-25) del settore e l'Italia da sola ne riporta un numero pari a circa un terzo del totale e similmente lo stesso accade in relazione all'occupazione. Se quindi in termini relativi il calo delle imprese e dell'occupazione nel TAC non è stato troppo differente tra i diversi Paesi europei, in termini assoluti l'impatto è stato molto più forte per i Paesi dove il settore riveste ancora un ruolo significativo.

Negli ultimi anni, tra il 1995 e il 2005, il settore è stato interessato da un aumento della liberalizzazione del mercato, a seguito della graduale eliminazione dei contingentamenti previsti dall'*Agreement on Textiles and Clothing* (ATC), che ha avuto come obiettivo l'eliminazione dei vincoli quantitativi alle importazioni, vigenti in base all'Accordo Multifibre siglato nel 1974 dalla Comunità Europea, Stati Uniti, Canada, Austria, Norvegia e Finlandia e rimasto in vigore, attraverso quattro rinegoziazioni, fino al 1994. Il primo gennaio 2005 ha segnato il completamento della fase di liberalizzazione, con l'entrata in vigore dell'ultima fase dell'accordo, che a causa delle caratteristiche dell'accordo stesso, ha comportato un'apertura più significativa rispetto alle fasi precedenti portando ad una completa liberalizzazione multilaterale. Successivamente, a giugno del 2005, la Commissione Europea e il ministero del commercio della Repubblica Popolare Cinese hanno trovato un accordo sull'esportazione di alcuni prodotti tessili e di abbigliamento cinesi verso l'Unione Europea fino alla fine del 2008. L'accordo su 10 categorie di prodotti interessati⁵ limiterà il tasso delle importazioni nell'Unione Europea consentendo nello stesso tempo una crescita giusta e ragionevole delle esportazioni cinesi. La finalità di questo accordo bilaterale era quello di consentire all'industria tessile europea di adattarsi gradatamente alla nuova situazione competitiva.

L'Unione Europea ha quindi cercato di contenere la penetrazione delle merci provenienti dalla Cina, che rappresentava il primo di due effetti potenzialmente molto dannosi per l'economia europea. Il

⁵ Trattasi di maglioni, pantaloni da uomo, bluse, magliette, vestiti, reggiseni, filati di lino, stoffe di cotone, lenzuola, tovaglie e canovacci.

secondo effetto, sul quale non è possibile un'azione così diretta, è quello di spiazzamento nei mercati terzi, ovvero una riduzione delle esportazioni europee a favore di un aumento di quelle dei Paesi in via di sviluppo. A cinque anni di distanza dall'eliminazione delle quote, si evidenzia un'aumentata penetrazione dei prodotti del tessile e dell'abbigliamento nel mercato europeo provenienti da Paesi extra europei, in particolare dalla Cina, mentre eventuali effetti spiazzamento non sono ancora emersi con completa chiarezza. **Tuttavia, quello che ci interessa qui sottolineare, è che la contrazione della numerosità di impresa e dell'occupazione nel settore è di natura strutturale e non sembrano esserci state accelerazioni in seguito all'aumento della liberalizzazione del mercato**⁶. Di conseguenza l'impatto della liberalizzazione commerciale non sembra essere stato determinante per la dinamica negativa del settore. Altri fattori, quali una crescita economica europea nel complesso debole e quindi un modesto andamento dei consumi privati, cambiamenti nella distribuzione e commercializzazione del prodotto, la dinamica dei tassi di cambio sembrano aver maggiormente contribuito a generare tale dinamica. Per questa ragione, nella sezione successiva ci soffermiamo sui recenti mutamenti avvenuti nell'industria e nella distribuzione del settore, evidenziando le principali evoluzioni avvenute nell'organizzazione della catena del valore.

1.2 Dall'industria alla distribuzione: l'organizzazione della catena del valore

Un recente studio condotto dall'Università Bocconi⁷ per conto della Commissione Europea ha calcolato che **il valore commerciale del mercato globale dell'abbigliamento è di circa 1.100 miliardi di euro, dove l'Europa e gli Stati Uniti effettuano da soli il 55% del consumo totale**. Il consumo pro capite nel mercato americano è tuttavia circa il 50% più alto della media europea. Tra il 2001 e il 2005 la crescita del consumo di abbigliamento è stata debole in Europa e la percentuale di spesa in abbigliamento sul totale della spesa in consumo è diminuita. In particolare, se l'incidenza della spesa in abbigliamento sul totale dei consumi nel 2000 era pari al 5,3%, nel 2004 questa è scesa al 4,8%.

Questo calo è stato generato in parte da **un'accresciuta concorrenza con un'ampia rosa di prodotti di consumo e prodotti elettronici, in particolare legati alla casa e al tempo libero** ed in parte ad una **stagnazione dei prezzi dell'abbigliamento rispetto ad altri beni** che genera un calo del valore consumato a fronte di quantità piuttosto stabili. La causa della stagnazione dei prezzi dell'abbigliamento può essere ricercata in ragioni di tipo macro-economico, così come nelle caratteristiche dell'industria nel complesso. Rispetto alle dinamiche macro-economiche, **il lento sviluppo dell'economia europea degli ultimi anni, la crescita del cambio euro/\$, la liberalizzazione commerciale, la riorganizzazione e concentrazione a livello globale delle catene di fornitura e di distribuzione hanno portato ad una crescita sostanziale delle importazioni di abbigliamento nell'Unione Europea** provenienti da produttori a basso costo localizzati in Paesi extra-UE. Per quanto

⁶ Commissione consultiva per le trasformazioni industriali (CCMI) - Comitato economico e sociale europeo (CESE), Il futuro del settore 'Tessile, abbigliamento e calzature' in Europa", Febbraio 2008, pag.12.

⁷ Questa sezione presenta una sintesi di alcuni risultati tratti da Bocconi, ESSEC Business School, Baker&McKenzie, "Business relations in the EU clothing chain: from industry to retail and distribution", Final Report 2007.

riguarda le caratteristiche dell'industria nel complesso, la stagnazione dei prezzi può essere dovuta **alla crescita di grandi imprese commerciali**, come gli ipermercati e le catene specializzate, il cui potere di mercato consente di trarre vantaggio dalla liberalizzazione delle importazioni di abiti e riconfigurare le loro catene del valore su scala globale al fine di beneficiare dallo spostamento della produzione locale a importazioni *low cost*. Diverse analisi sul comportamento dei consumatori rispetto all'acquisto di abbigliamento sostengono che il successo delle grandi catene commerciali a basso costo sia dovuto a mutamenti nelle scelte dei consumatori che hanno ridotto la fedeltà ad uno o più *brand* e hanno accresciuto la tendenza a non acquistare a prezzo pieno ma attendere il periodo dei saldi.

La tabella sottostante ci riporta il mutamento delle quote di mercato globali dei principali Paesi esportatori di tessili e abbigliamento. Secondo i dati rilasciati dall'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) tra il 2000 e il 2008 il commercio mondiale di tessili è cresciuto in media ogni anno del 6% raggiungendo un valore di 250 miliardi di dollari nel 2008, mentre quello di abbigliamento è aumentato mediamente dell'8% all'anno, raggiungendo un valore di 362 miliardi di dollari. Da un confronto tra le tabelle successive possiamo notare che **mentre la quota dell'UE-27 nel commercio mondiale di prodotti tessili è diminuita passando, tra il 2000 e il 2008, dal 36,1% al 32,1%, l'Unione Europea mantiene ancora la posizione di leader nel commercio mondiale (Tabella 1). Diversamente, nel caso del commercio di prodotti di abbigliamento, l'UE-27 ha accresciuto la propria quota di esportazioni globali ma è stata superata dalla Cina, che detiene nel 2008 la posizione dominante (Tabella 2).**

Tabella 1 - Principali esportatori di tessili: quota di esportazioni globali (%), 1980-2008

Paese	1980	1990	2000	2008
EU-27	nd	nd	36,1	32,1
<i>Extra EU-27 exports</i>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	9,9	9,7
Cina	4,6	6,9	10,3	26,1
Stati Uniti	6,8	4,8	7,0	5,0
Repubblica di Corea	4,0	5,8	8,1	4,1
India	2,4	2,1	3,5	4,1
Turchia	0,6	1,4	2,3	3,8
Taipei	3,2	5,9	7,6	3,7
Giappone	9,3	5,6	4,5	2,9
Pakistan	1,6	2,6	2,9	2,9
Emirati Arabi Uniti	0,1	0,0	2,0	2,3
Indonesia	0,1	1,2	2,2	1,5
Tailandia	0,6	0,9	1,2	1,3
Messico	0,2	0,7	1,6	0,8
Canada	0,6	0,7	1,4	0,8
TOTALE	nd	nd	90,7	91,4

Fonte: WTO International Trade Statistics 2009

Tabella 2 - Principali esportatori di abbigliamento: quota di esportazioni globali (%), 1980-2008

Paese	1980	1990	2000	2008
Cina	4,0	8,9	18,2	33,2
EU-27	nd	nd	28,4	31,1
<i>Extra EU-27 exports</i>	<i>nd</i>	<i>nd</i>	6,6	7,7
Turchia	0,3	3,1	3,3	3,8
Bangladesh	0,0	0,6	2,6	3,0
India	1,7	2,3	3,0	3,0
Vietnam	nd	nd	0,9	2,5
Indonesia	0,2	1,5	2,4	1,7
Messico	0,0	0,5	4,4	1,4
Stati Uniti	3,1	2,4	4,4	1,2
Tailandia	0,7	2,6	1,9	1,2
Pakistan	0,3	0,9	1,1	1,1
Tunisia	0,8	1,0	1,1	1,0
Cambogia	nd	nd	0,5	1,0
Malesia	0,4	1,2	1,1	1,0
TOTALE	73,3	86,9

Fonte: WTO International Trade Statistics 2009

I dati Eurostat riportati nella tabella successiva ci mostrano che nell'UE-27 le importazioni di tessile, abbigliamento e calzaturiero sono cresciute significativamente tra il 2004 e il 2008 a fronte di esportazioni stabili, andamento che ha causato un peggioramento della bilancia commerciale in tutti e tre i comparti (Tabella 3).

Tabella 3 - Importazioni esportazioni e bilancia commerciale per i prodotti del tessile⁸, abbigliamento e calzaturiero dell'UE-27, milioni di euro (2004-2008)

		2004	2005	2006	2007	2008
Importazioni	Tessile	19.694	20.041	22.326	23.487	22.013
	Abbigliamento	48.266	52.778	59.372	61.808	63.505
	Calzaturiero	9.403	10.830	12.151	12.723	13.039
Esportazioni	Tessile	19.808	19.398	20.486	20.691	19.513
	Abbigliamento	14.600	15.397	16.753	18.188	18.977
	Calzaturiero	4.956	4.905	5.334	5.720	5.816
Bilancia commerciale	Tessile	114	-643	-1.840	-2.796	-2.500
	Abbigliamento	-33.666	-37.381	-42.619	-43.620	-44.528
	Calzaturiero	-4.447	-5.925	-6.817	-7.003	-7.223

Fonte: Eurostat

Un altro aspetto di estremo interesse è segnalato dalle tabelle successive, che mostrano come alcuni Paesi produttori *low cost* collocati fuori dall'Unione Europea come Cina, India e Bangladesh abbiano accresciuto notevolmente la loro presenza nelle importazioni di tessile e abbigliamento dell'UE-27 a spese di fornitori tradizionali. Inoltre è bene precisare che la Cina ha accresciuto la sua quota sul

⁸ In questo caso nel comparto del tessile è inclusa anche la lavorazione di pelle e cuoio.

totale delle importazioni dell'UE in tutti i principali mercati dell'abbigliamento, sia geografici che merceologici. Tuttavia ricordiamo che il fenomeno della crescita della presenza cinese tra le importazioni di abbigliamento non riguarda solo l'Unione Europa, si è registrato un aumento notevolissimo anche in altri Paesi avanzati, ad esempio negli Stati Uniti la quota è più che raddoppiata nel periodo considerato. L'aumento delle importazioni dalla Cina ha toccato la maggior parte delle categorie di prodotto e sembra essere correlata al rapido calo dei prezzi delle importazioni. E' stato stimato infatti che negli ultimi dieci anni il prezzo medio delle importazioni di tessili e abbigliamento sia calato di oltre il 25%.

Tabella 4 - Primi dieci fornitori di tessili dell'UE-27: totale importazioni, milioni di euro (2004-2008)

Paese						Quota %
	2004	2005	2006	2007	2008	2008
1. Cina	3.231	4.055	4.883	5.443	5.687	29,9%
2. Turchia	3.096	3.245	3.588	3.722	3.337	17,5%
3. India	1.959	2.009	2.179	2.319	2.139	11,2%
4. Pakistan	1.406	1.237	1.387	1.538	1.468	7,7%
5. Stati Uniti	863	883	992	932	874	4,6%
6. Svizzera	988	910	922	958	874	4,6%
7. Corea del Sud	742	685	619	633	562	3,0%
8. Giappone	500	461	474	470	464	2,4%
9. Indonesia	421	379	424	422	356	1,9%
10. Taiwan	390	378	359	344	314	1,7%
Totale primi 10 fornitori	13.594	14.243	15.827	16.781	16.075	84,4%

Fonte: Eurostat

Tabella 5 - Primi dieci fornitori di abbigliamento dell'UE-27: totale importazioni, milioni di euro (2004-2008)

Paese						Quota %
	2004	2005	2006	2007	2008	2008
1. Cina	12.980	18.643	20.783	23.686	27.201	42,8%
2. Turchia	7.952	8.279	8.439	9.072	8.065	12,7%
3. Bangladesh	3.724	3.542	4.629	4.410	4.745	7,5%
4. India	2.818	3.568	4.144	4.184	4.332	6,8%
5. Tunisia	2.622	2.482	2.492	2.600	2.613	4,1%
6. Marocco	2.453	2.289	2.394	2.566	2.416	3,8%
7. Vietnam	660	717	1.075	1.187	1.312	2,1%
8. Indonesia	1.384	1.246	1.475	1.248	1.182	1,9%
9. Sri Lanka	861	846	1.023	1.091	1.175	1,9%
10. Pakistan	1.120	990	1.116	1.134	1.151	1,8%
Totale primi 10 fornitori	36,572	42,603	47,570	51,178	54,193	85,3%

Fonte: Eurostat

La crescita delle importazioni cinesi di pantaloni, magliette, camicie, maglioni è stato favorita dall'eliminazione delle quote, come abbiamo richiamato nella sezione precedente. Storicamente le quote rendevano difficile per le imprese produttrici e commerciali di rifornirsi di beni intermedi o finiti in modo strategico. **Non era infatti raro che imprese si rifornissero di beni intermedi o finiti da oltre venti Paesi differenti**, dove spesso il tessuto e i prodotti provenivano da diversi continenti. Le decisioni relative al mantenimento di un determinato *time-to-market* non si sposavano con l'esistenza delle quote e come conseguenza portavano a processi di design del prodotto poco organizzati strategicamente e all'utilizzo eccessivo del trasporto aereo per far fronte ad improvvisi cambiamenti nella moda. **L'eliminazione delle quote ha reso liberi i buyer di acquistare tessuti e prodotti di abbigliamento ovunque nel mondo nella quantità desiderata, così come di rivenderli ovunque**, se pure sempre soggetti a sistemi di tariffe nazionali, barriere non tariffarie e sistemi di tutela commerciale previsti dall'OMC.

Nel complesso, questi mutamenti hanno generato un processo di **riposizionamento della rete mondiale di fornitura di prodotti tessili e di abbigliamento, favorendo una concentrazione prima non possibile**. In particolare di questo processo ha beneficiato la Cina, caratterizzata da un'elevata produttività del lavoro che compensa salari che, se pur ben più bassi di quelli delle economie avanzate, non eguagliano quelli di altri Paesi come Bangladesh, Cambogia, India, Indonesia e Vietnam che però hanno una più bassa produttività del lavoro. Inoltre, in Cina il grado di integrazione verticale della produzione di abbigliamento è maggiore, consentendo quindi tempi e costi di assemblaggio dei prodotti intermedi più bassi. Da tempo la Cina è pronta per realizzare produzioni complete in quantità elevate e questo si rivela molto utile per le grandi imprese commerciali collocate negli Stati Uniti e in Europa che, date le quantità realizzate e distribuite nel mondo, tendono a cercare produttori di grandi dimensioni in grado di realizzare ampie quantità in tempi ristretti. **Questa organizzazione della produzione e del commercio è stata enfatizzata dall'adozione da parte di ipermercati e catene specializzate del cosiddetto "lean retailing"**. Il *lean retailing* mira ad avere continui e rapidi rifornimenti della merce in vendita, riducendo al minimo le scorte di magazzino, che possono divenire particolarmente onerose in un contesto di rapidissimi mutamenti delle scelte di consumo. Questa modalità organizzativa è stata favorita dall'introduzione di importanti innovazioni tecnologiche, in particolare del codice a barre e delle tecnologie ad esso correlate.

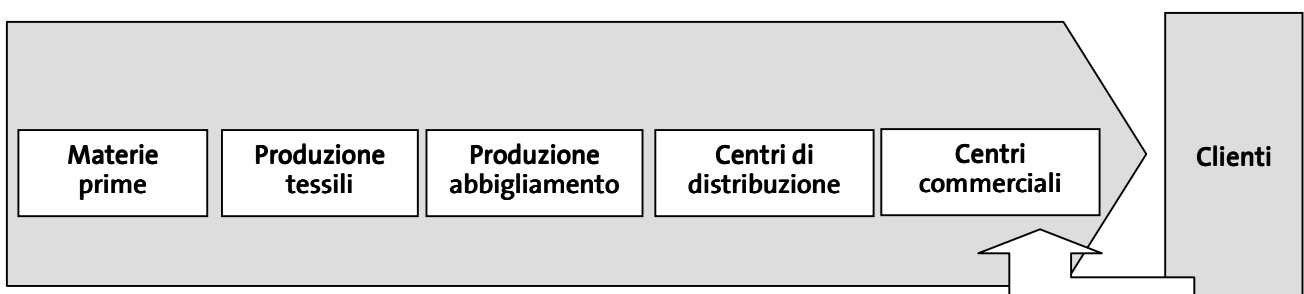
L'utilizzo esteso del codice a barre ha consentito infatti la raccolta continua dei dati di vendita che, favorendo il monitoraggio costante dei prodotti venduti nei vari negozi e catene, permette una più rapida rifornimento dei negozi ma anche una più precisa previsione delle vendite.

Queste modalità organizzative sono utilizzate nei prodotti pronto moda, di fascia media e bassa, dove si è assistito ad una crescente integrazione verticale dalla produzione di tessile alla distribuzione dei prodotti di abbigliamento. Infatti, se per i prodotti a fascia alta il vantaggio competitivo è dato soprattutto dalla capacità di catturare ed influenzare i gusti del consumatore, **per**

i prodotti di fascia media e bassa il risparmio sui costi e la vendita di ampie quantità è di fondamentale importanza e per questi prodotti il distributore è diventato l'attore principale nella catena del valore, su cui esercita un controllo in progressiva crescita. Le grandi catene commerciali hanno infatti un consistente potere di mercato di cui beneficiano non solo nei confronti dei concorrenti e dei consumatori, ma anche della catena di fornitura.

Come la figura sottostante illustra sinteticamente, in termini produttivi la catena di fornitura ha inizio con le fasi di lavorazione delle materie prime, per passare poi alla produzione e lavorazione dei tessuti e alla costruzione dei prodotti di abbigliamento, per terminare infine nella fase di distribuzione del prodotto e vendita. **Tuttavia, questa catena assume una direzione differente se guardata in termini commerciali. Essa è infatti *demand pull*, ovvero trainata dalla richiesta dei consumatori, di cui in un sistema di *lean retailing*, vengono costantemente monitorate le scelte di acquisto.** L'informazione raccolta dalle vendite forma quindi la base di che cosa deve essere prodotto e quando e in molti casi, dove il livello di integrazione lungo la catena di fornitura è elevato, questa informazione fluisce direttamente dai centri commerciali fino alle aziende produttrici di tessili. Oltre alle imprese produttrici di tessile ed abbigliamento dobbiamo ricordare che tra le fasi rappresentate in Figura 1 precedenti ai centri di distribuzione ci sono molte imprese che si occupano della logistica e dei flussi di pagamenti dove talvolta questi servizi sono forniti dall'impresa leader, oppure sono realizzati da imprese terze indipendenti.

Figura 1 - La catena di fornitura nel tessile e abbigliamento



Fonte: nostra elaborazione su Nordas (2004)

Negli Stati Uniti, dove questa modalità organizzativa ha trovato un'applicazione tra le più avanzate, i *lean retailers* riforniscono i punti vendita ogni settimana. I dati sulle vendite vengono estrapolati ed analizzati nel corso del fine settimana al fine di mandare gli ordinativi per il rifornimento ai produttori al lunedì mattina. Il produttore ha generalmente una settimana di tempo per preparare l'ordinativo nel suo complesso, di conseguenza i produttori tendono a mantenere scorte di magazzino molto più ampie del distributore, sebbene la dimensione delle scorte dipenda da vari fattori, in particolare dai tempi di produzione e dalla volatilità di mercato. Più ampie sono le fluttuazioni della domanda e la varietà dei prodotti, maggiori dovranno essere le scorte mentre un tempo di produzione più contenuto, un mercato più ampio e buone previsioni di vendita favoriscono il mantenimento di scorte più contenute. La dimensione di mercato è importante perché le

fluttuazioni della domanda aggregata di un ampio numero di consumatori sono minori delle fluttuazioni nel tempo di un piccolo numero di consumatori. Dopo aver ricevuto l'ordine, il produttore lo prepara a partire dall'utilizzo delle scorte di magazzino e, qualora non fossero sufficienti, avvia la produzione di determinati articoli. La produzione degli articoli spesso avviene con il coinvolgimento di numerose imprese, dislocate in diversi Paesi differenti. Poiché la produzione avviene in diverse imprese, per assicurarne la conformità al modello, il *buyer*, ovvero l'impresa capofila acquirente, spesso fornisce ai produttori il tessuto acquistato in grandi quantità e li assiste in fase di realizzazione.

La rapidità di raccolta ed elaborazione delle informazioni di vendita, grazie all'utilizzo del codice a barre e tecnologie correlate, è solo uno degli elementi chiave per la l'organizzazione di una catena di fornitura rapida ed efficiente. Al rapido passaggio di informazioni deve essere collegato un rapido transito delle merci. **Per questa ragione sono nati e progressivamente cresciuti nel tempo i centri di distribuzione, che vanno a sostituire i tradizionali magazzini e venditori all'ingrosso. I centri di distribuzione consistono di piattaforme per lo scarico e il carico dei prodotti.** I beni in entrata sono contenuti in confezioni standard siglate con codici a barre che all'arrivo vengono letti e indirizzano le confezioni automaticamente verso il carico di chi le aveva ordinate, per mezzo di nastri trasportatori. Solamente se l'informazione contenuta sulle confezioni non trova riscontro con l'informazione dell'ordine, la merce viene temporaneamente stoccata in un magazzino. Rispetto ai tradizionali magazzini, i centri di distribuzione sono di minori dimensioni, maggiormente automatizzati e *capital intensive*.

A differenza della fase distributiva, quella produttiva non è stata toccata da significative innovazioni tecnologiche negli anni più recenti e rimane una produzione tuttora fortemente *labour intensive*, in particolare nella fase della confezione, e per questa ragione la produzione si è gradualmente spostata in Paesi con costi del lavoro più bassi. Allo stesso tempo, le barriere all'entrata sul mercato dell'abbigliamento sono molto basse in quanto gli investimenti in capitale in queste fasi sono molto ridotte e in molti Paesi parte della produzione viene svolta a casa del lavoratore. Questo elemento fa sì che il settore dell'abbigliamento rappresenti per molti Paesi poveri la possibilità di avviare un processo di sviluppo economico. Inoltre, come abbiamo illustrato in precedenza, i *lean retailers* hanno trasferito molte responsabilità e costi ai produttori, i quali hanno dovuto a loro volta cercare di ridurre i costi aumentando la produttività, riducendo i tempi di consegna anche ricollocando la produzione in Paesi con basso costo del lavoro e trasferendo anch'essi alcuni costi a monte, sul settore tessile.

Sebbene la frammentazione delle fasi di produzione, alla quale è legata una dispersione geografica, tocchi numerosi Paesi in via di sviluppo, è importante segnalare l'esistenza di notevoli differenze tra quanto accade tra i vari Stati. La tabella successiva presenta il valore aggiunto del settore tessile-abbigliamento come proporzione sull'output totale (colonna valore aggiunto) e, a fianco a destra, la

rimanente proporzione invece attribuibile ai beni intermedi utilizzati, per i principali Paesi produttori al mondo. La somma delle due quote dà 100. Il valore aggiunto creato viene poi a sua volta suddiviso (a sinistra della tabella) tra valore generato da lavoro generico, lavoro specializzato e capitale, mentre riguardo al valore dei beni intermedi viene anche riportata la proporzione importata⁹. I dati presentati ci danno alcune importanti informazioni riguardo a quanto accade alla produzione di abbigliamento a livello globale.

In tutti i Paesi selezionati una quota consistente del valore è generato da lavoratori generici, in misura maggiore in Canada e Hong Kong e in misura minore in Italia. In Italia si nota la quota più elevata di valore generata dal capitale, dovuta ad una maggiore produzione di prodotti di fascia alta rispetto ad altri Paesi. Inoltre si può notare come alcuni Paesi, quali **Cina ed India, abbiano quote molto alte di beni intermedi prodotti all'interno dei confini nazionali, elemento che naturalmente contribuisce ad aumentare il valore totale derivante dalla produzione nazionale di abbigliamento**. Lo stesso non si può dire per altri Paesi, quali ad esempio il Vietnam, **dove evidentemente le merci di abbigliamento si limitano quasi a transitare nel Paese, lasciandovi un contenuto valore aggiunto**, poiché le lavorazioni effettuate nel Paese sono a basso valore aggiunto e vengono condotte su prodotti realizzati all'estero.

Tabella 6 - Valore aggiunto e beni intermedi nell'industria dell'abbigliamento, Paesi selezionati, 2001 (in percentuale sull'output totale)

Paese	Lavoro generico	Lavoro specializzato	Capitale	Valore aggiunto totale	Beni intermedi	di cui importati
Canada	25,9	5,0	10,2	41,2	58,8	19,8
USA	21,0	5,8	5,8	32,6	67,4	13,8
Francia	21,6	4,7	8,8	35,0	65,0	24,3
Italia	14,3	3,1	16,4	33,8	66,2	13,5
Giappone	21,9	4,0	11,2	37,1	62,9	7,8
Hong Kong	22,6	7,9	12,9	43,4	56,6	13,0
Corea	15,0	2,9	4,7	22,6	77,4	15,9
Cina	18,2	2,5	12,2	32,9	67,1	5,7
India	21,1	2,9	7,8	31,8	68,2	1,8
Vietnam	9,0	1,2	3,8	14,0	86,0	40,4
Repubblica Ceca	21,1	3,2	9,9	34,1	65,9	28,9
Marocco	14,6	2,1	10,9	27,6	72,4	37,9

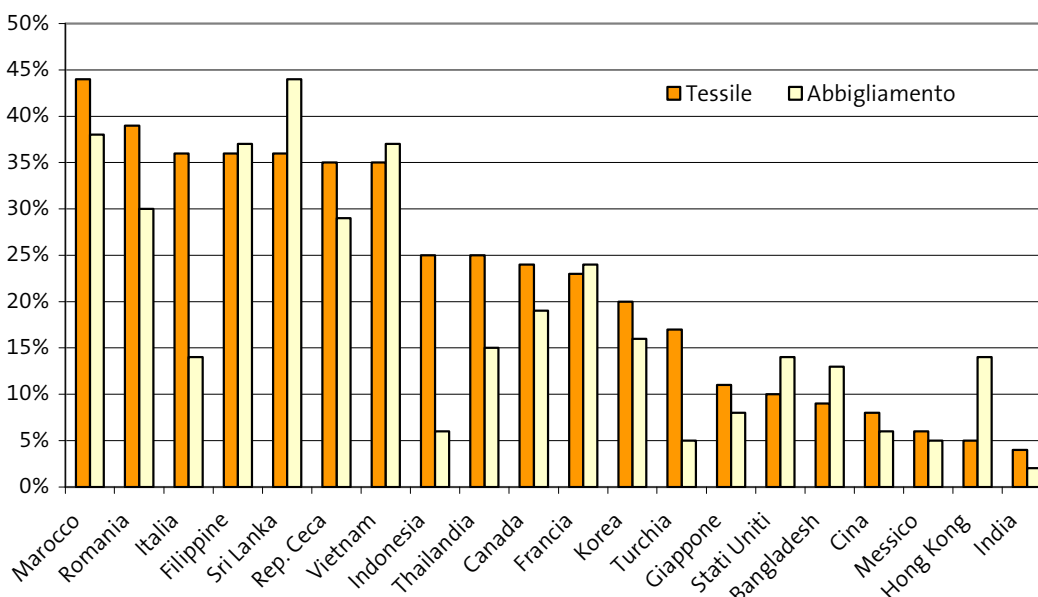
Fonte: GTAP (Global Trade Analysis Project) database in Nordas (2004)

Se pur distribuite su scala globale, le catene di fornitura possono essere altamente integrate e il prodotto finale può attraversare le frontiere molte volte prima di raggiungere il consumatore. Un'indicazione di questo viene fornita dall'indice di specializzazione verticale, che misura la quota di

⁹ E' bene precisare che i dati vanno interpretati con cautela poiché, per come è costruito il GTAP database, tutto quello che non è registrato come salari viene registrato come capitale. Ad esempio, i lavoratori autonomi con partita IVA, vengono calcolati come capitale. In particolare nei Paesi meno economicamente avanzati, si può supporre che proporzioni di capitale superiori al 10% siano generato da un ampio ricorso al lavoro autonomo.

valore aggiunto estero contenuta nelle esportazioni di un paese, o detto in altri termini, i beni intermedi importati contenuti nelle esportazioni come espressi come quota sulle esportazioni totali.

Figura 2 Indice di specializzazione verticale nelle esportazioni, Paesi selezionati, 2001



Fonte: GTAP (Global Trade Analysis Project) database in Nordas (2004)

La Figura 2 ci conferma quanto già evidenziato in precedenza: ad eccezione di Cina, India e Messico, molti Paesi in via di sviluppo hanno indici di specializzazione verticale delle esportazioni molto elevati ovvero, tra i prodotti che esportano, una quota molto elevata consiste in beni che subiscono lavorazioni nel paese ma le cui fasi precedenti vengono realizzate in altri Paesi. Grazie alle elevate dimensioni e quindi all'esistenza di un consistente mercato interno, Cina, India e Messico riescono a realizzare all'interno la quasi totalità delle fasi di lavorazioni dei prodotti che esportano. Anche i Paesi più sviluppati sono in simili condizioni, ovvero con indici di specializzazione verticale più contenute, tuttavia per quanto riguarda l'Italia, questo è vero per il settore dell'abbigliamento ma non per quello del tessile.

Per quanto riguarda l'industria del tessile, generalmente questa è maggiormente *capital intensive* di quella dell'abbigliamento e ha una maggiore presenza di lavoro specializzato. Rispetto all'abbigliamento, l'industria tessile ha tempi di produzione più elevati di quelli dell'abbigliamento e per questo è meno flessibile e le è più difficile modificare la produzione durante la stagione per adeguarsi ai gusti dei consumatori.

1.2.1 Alcune specificità della fascia alta

Sebbene le dinamiche appena descritte riguardino trasversalmente quasi tutte le tipologie di prodotto e fasce di mercato, esse sono soprattutto caratteristiche delle fasce medie e basse, mentre la fascia alta, in particolare se caratterizzata da un *brand* proprio e riconosciuto, presenta proprie specificità. Una recente ricerca condotta dall'Università di Ferrara (Poma et al., 2007), ricorda come il *brand* di un prodotto sia prevalentemente legato alla creatività e fama di uno stilista o di uno stile, tuttavia vi sono anche *brand* che distinguono una tipologia di prodotto o semplicemente lo standard di qualità offerto nel tempo da un'azienda. Nella stessa ricerca, in base ai risultati ottenuti, le imprese committenti con *brand* sono state distinte in quattro tipologie principali, in linea con le caratteristiche emerse: **Brand Stilista; Brand no Store; Brand & Store; Brand Pronto Moda**¹⁰. Dal nostro punto di vista queste tipologie vogliono rappresentare soprattutto degli idealtipi, utili ai fini esplicativi e di sistematizzazione delle informazioni, mentre naturalmente esistono tipologie di imprese che non possono essere ricondotte esclusivamente ad una categoria singola ma che piuttosto si situano a cavallo tra due o più tipologie.

Ognuna di queste diverse tipologie di impresa applica strategie differenti in relazione ai clienti nonché all'organizzazione della catena di subfornitura. La prima tipologia individuata, il **Brand Stilista**, è presente nel segmento dell'alta moda e identifica imprese che "dettano la moda, organizzano sfilate personali, forniscono capi di abbigliamento a personaggi o attori importanti: sono affermate a livello internazionale e contribuiscono al rafforzamento del *made in Italy*" (ibid. pag. 85). Queste imprese hanno da tempo abbandonato la dimensione artigianale e si sono trasformate in gruppi, alcuni multinazionali. Sempre attraverso il loro *brand* è stata creata un'ampia gamma di accessori quali cinture, borse, portamonete, oppure profumi o creme. Questi prodotti, di qualità e valore aggiunto molto elevati, si vendono per mezzo del *brand* e al tempo stesso lo rafforzano, contribuendo a consegnare un'immagine di alta qualità. Tuttavia il dominio della fascia alta non è sufficiente per resistere ad un'accesa competizione e pertanto questi gruppi hanno progressivamente ampliato l'offerta di prodotti, con il proprio *brand* o con marchi paralleli, per presenziare diverse fasce di prezzo.

La seconda tipologia individuata è la **Brand no Store** ovvero un'impresa committente che opera nelle collezioni ma non è provvista di una catena di punti vendita. Queste imprese hanno attraversato maggiori criticità rispetto ad altre tipologie, perché sono prive di contatto diretto con il mercato e quindi della possibilità di monitorare e influenzare direttamente il consumatore. Inoltre, pur essendo presente in mercati della fascia alta nei quali compete con le imprese *Brand Stilista*, non può ambire a richiedere i prezzi praticati da quest'ultime. Il marchio di questa tipologia di imprese è sinonimo di

¹⁰ Nella ricerca condotta da Poma et al. (2007), nel caso del pronto moda è stata omessa la distinzione tra Store e senza Store poiché la distinzione incide meno profondamente, rispetto alle collezioni, sull'organizzazione dell'outsourcing dell'impresa e perché, pur esistendo la tipologia Pronto Moda con *Brand* e catena di punti vendita, non è stata direttamente analizzata nel corso della ricerca.

reputazione, di prodotto confezionato con cura, di lavorazione di tessuti pregiati. Anch'essi sono prodotti "distintivi" associati ad un certo "effetto status" ma in tono minore rispetto alle imprese *Brand Stilista*.

La posizione della terza tipologia di impresa, la **Brand & Store**, appare essere la migliore tra le possibili posizioni in quanto il margine di azione strategico è molto più ampio. Il *brand* dell'impresa non è legato all'impronta di un determinato stilista ma è invece collegato allo "stile" perseguito dall'impresa e il controllo di una catena di negozi consente il rafforzamento della propria identità agli occhi del consumatore. Le collezioni proposte sono riconoscibili in uno stile definito e il marchio si afferma facendo leva sia sui capi di abbigliamento che sui punti vendita, inoltre queste imprese possono disporre di un controllo diretto sulle vendite nonché sul monitoraggio delle stesse.

Infine, le imprese **Brand Pronto Moda** sono prevalentemente dominate dalla velocità. Queste imprese infatti "stimolano incessantemente il mercato immettendo ininterrottamente nuovi modelli la cui varietà può anche raggiungere la cifra di ottanta modelli ogni due settimane, per produzioni quantitative totali, molto elevate" (ibid. pag. 89). Per le imprese è cruciale percepire immediatamente gli orientamenti del mercato, sia sui modelli appena immessi che su quelli potenzialmente da produrre. Da qui emerge chiaramente come le informazioni sui gusti del consumatore siano fondamentali e pertanto si comprende come sia determinante possedere una catena commerciale propria, come abbiamo messo in luce sopra in relazione all'organizzazione di *lean retailing*.

Naturalmente le scelte strategiche delle imprese, riassumibili nelle tipologie sopra elencate, hanno importanti ricadute sulla modalità di gestione della catena di fornitura e i fattori qualità, prezzo e tempistiche di produzione sono determinanti nelle scelte delle modalità organizzative da adottare.

Le imprese *Brand Stilista*, che operano sulla fascia alta, tendono a fare del *made in Italy* un elemento caratterizzante e distintivo, per questo mantengono in Italia una gran parte della produzione, spostandola al limite in laboratori localizzati nel Sud del Paese. Diversamente, la quasi totalità delle commesse delle imprese *Brand no Store* è rivolta verso i luoghi di produzione oltre i confini nazionali. "A pochi e fidati laboratori locali commissionano la realizzazione del campionario che deve risultare di qualità superiore e realizzato velocemente in lotti molti piccoli. Per un laboratorio i margini di guadagno per la realizzazione del campionario sono molto risicati, in quanto le economie di scala sono inesistenti." (ibid. pag.97)

Per quanto riguarda le imprese **Brand & Store**, queste mantengono in Italia la produzione più complesse e a maggiore valore aggiunto, mentre si rivolgono ad imprese straniere per la realizzazione di abiti più semplici e standard. Infine, per quanto riguarda il pronto moda, se per queste imprese il fattore costo è fondamentale, spingendo quindi a spostare la produzione in Paesi con basso costo del lavoro, è anche vero che il fattore tempo è altrettanto importante. Pertanto,

mentre è possibile delocalizzare la produzione di beni standard, i numerosi capi di abbigliamento realizzati in piccoli lotti e continuamente proposti ai negozianti, o ai clienti nel caso di pronto moda con *store*, devono essere prodotti a breve distanza rispetto all'impresa committente. "Paradossalmente, nel pronto moda la produzione deve essere più programmata (giornalmente e nell'arco della settimana) della cosiddetta "produzione programmata" delle collezioni. Sei ambiti della catena produttiva devono risultare in perfetta sincronia: a) l'ambito della produzione di conoscenza (disegno dello stilista, modello con specifiche di taglio e disposizione ottimizzata delle singole parti sulla pezzatura); b) il taglio e il rifornimento del tessuto; c) la logistica di consegna e ritiro delle merci; d) la realizzazione dei lotti da parte dei laboratori; d) il sistema di pagamento dei subfornitori e l'incasso dai compratori; e) lo scarico immediato delle merci comprate per la programmazione dei nuovi lotti produttivi. Un'articolazione a flussi continui che si avvale di una rete di laboratori capaci di realizzare la grande varietà di lotti nei tempi straordinariamente ristretti reclamati dalla dinamicità del pronto moda e nel rispetto della puntualità inflessibile di consegna." (ibid. pag. 104)

E' necessario mettere in luce tuttavia che anche nella fascia alta del mercato si sono verificati importanti mutamenti, sia nelle caratteristiche del mercato nel suo complesso che nella gestione della catena di fornitura, che ha portato la quota di produzione realizzata all'estero a crescere. Una recente ricerca condotta su Itierre, una holding con sede in Molise che gestisce e coordina la produzione e commercializzazione di capi di abbigliamento e accessori di marche di fascia alta tra cui Ferrè, Dolce & Gabbana, Just Cavalli e Versace, evidenzia che tra il 2001 e il 2005 la quota di abiti prodotta all'estero è stata in costante crescita, **passando dal 5% al 30%** (Testa et al., 2006). La ricerca rivela che il gruppo gestisce un'ampio *network* di fornitori responsabile di diverse mansioni e fasi produttive. Tuttora la Itierre mantiene un numero di fornitori stabili, con i quali ha costruito nel tempo una relazione duratura, tuttavia queste relazioni di lungo periodo sono andate progressivamente diminuendo e il ricambio tra fornitori è cresciuto. Questo mutamento è stato generato da un mercato moda sempre più caratterizzato da campionari stagionali molto diversi tra loro. "Mentre il 40% del prodotto è destinato alla linea classica che non subisce cambiamenti sostanziali di tendenze, il restante prodotto è cambiato molto negli ultimi anni: è sceso il consumo di giubbotti mentre si sono diffuse le t-shirt in diversi modelli e i jeans che richiedono differenti metodologie produttive" (Antonelli, pag. 47). Inoltre, **"è aumentata la profondità della gamma di prodotti realizzati, per cui ogni linea di marca è caratterizzata da molti diversi modelli prodotti in lotti di dimensioni limitate, di conseguenza se dieci anni fa ogni sub-fornitore contoterzista produceva dai 2.000 ai 3.000 capi, oggi un contratto è solitamente per circa 200 capi"** (ibid.). Come conseguenza la rete di subfornitori di Itierre **si è arricchita in numero di fornitori di dimensioni però più contenute, in grado di lavorare su prodotti diversi contemporaneamente e in tempi ristretti. A conferma di questo mutamento, vediamo che i dieci migliori fornitori del gruppo nel 1999 fatturavano 10 milioni di euro mentre nel 2005 ne fatturavano 2 milioni.**

Il gruppo si affida anche a subfornitori esteri, localizzati anche in Turchia, Cina e India. La qualità di questi subfornitori viene giudicata dal gruppo uguale a quella dei fornitori italiani, tuttavia i costi di produzione sono molto ridotti rispetto ai subfornitori italiani. In linea con quanto messo in evidenza in precedenza, l'elemento che contiene un più spinto processo di delocalizzazione produttiva non è la bassa qualità delle produzioni estere ma il tempo. "A parità di qualità, ma a fronte di costi inferiori, la l'azienda preferisce il *façonista*¹¹ estero. Anche se questi è meno flessibile sotto il profilo produttivo, richiedendo tempi d'ordine molto anticipati. Per questo motivo i capi più semplici sono prodotti all'estero e in Italia i capi più problematici" (Testa e Buccione, pag. 142). Nel gruppo in esame, che qui presentiamo a titolo di esempio delle modalità produttive di una holding che opera nella fascia alta del mercato, il tempo è un fattore centrale perché è legato all'elevato livello di flessibilità che il gruppo vuole mantenere. A causa del rischio e dei costi legati agli acquisti e alla produzione *al buio*, ovvero alla produzione non legata a specifici ordini ricevuti dai clienti intermedi e realizzata per il magazzino, il gruppo tende a lavorare quasi esclusivamente sul venduto. Tuttavia, per contenere i tempi di produzione, una parte viene avviata *al buio* e questa viene poi integrata da nuovi cicli produttivi. La flessibilità che l'azienda ricerca e che di conseguenza va poi ad imporre ai suoi fornitori nasce dal bisogno di soddisfare la varietà e la variabilità di prodotto in termini di: volumi di produzione, varietà, realizzazione di collezioni *flash*¹² (in tutti e tre i casi si tratta di flessibilità all'interno della stessa stagione), variabilità e grado di innovazione rispetto alla stagione precedente.

Come abbiamo visto, il settore tessile abbigliamento è stato interessato da profondi mutamenti negli ultimi anni, che hanno riguardato trasversalmente il settore, indipendentemente dalla fascia di mercato. La riduzione progressiva delle quote che limitavano il commercio internazionale e l'accresciuta esigenza di flessibilità produttiva, la quale è stata trainata dalla volontà di sollecitare l'acquisto proponendo capi sempre nuovi all'interno di una stessa stagione, hanno contribuito a mutare profondamente il settore a livello globale con ricadute sul livello nazionale e regionale che andremo ad esplorare nei paragrafi successivi.

¹¹ Impresa subfornitrice di prodotti di tessile e abbigliamento di piccole dimensioni, solitamente specializzata su un limitato numero di lavorazioni, di piccole dimensioni.

¹² Le produzioni flash sono aggiornamenti della collezione che avvengono nella stagione di vendita, negli ultimi anni queste produzioni sono progressivamente aumentate.

2. Il TAC in Italia e in Emilia Romagna

2.1 Il TAC in Italia – un quadro sintetico

Sebbene, come abbiamo visto in precedenza, il settore TAC sia caratteristico dell'intero panorama europeo, esso è caratterizzato da un elevato grado di concentrazione a livello nazionale e regionale. In particolare, l'Italia è il principale produttore e creatore di valore aggiunto e di occupazione del settore in Europa, generando più della metà del volume di affari complessivo e oltre il 25% dell'occupazione.

In Italia il TAC non è distribuito in modo omogeneo, ma anzi presenta concentrazioni regionali: in Toscana sono localizzate il 19,7% delle imprese attive, in Lombardia il 16,3%, in Veneto l'11,1%, in Campania l'8,8%, in Emilia Romagna 8,2% nelle Marche e in Puglia rispettivamente il 6,8% e in Piemonte il 5,3%. Tuttavia, guardando al numero degli addetti e al valore delle esportazioni, l'Emilia Romagna si colloca al terzo posto dopo Lombardia e Veneto. Assieme alla Toscana queste quattro regioni comprendono oltre il 60% degli addetti della maglieria e confezione italiana e sviluppano quasi l'80% delle esportazioni (Bigarelli, 2002). Sebbene siano le regioni con la maggiore concentrazione di addetti e riportanti il più alto valore delle esportazioni di tessile e abbigliamento, questi territori presentano caratteristiche strutturali profondamente diverse tra loro. In particolare, il Veneto e la Toscana rappresentano modelli produttivi radicalmente diversi, con linee distintive chiare e molto riconoscibili.

Il Veneto ha imprese finali medie e grandi, relativamente integrate, che realizzano prodotti di qualità medio-alta in serie medio-lunghe, venduti attraverso catene di negozi in franchising o al dettaglio. La produzione è realizzata sia da subfornitori locali che da imprese estere e la maggior parte dei subfornitori è fortemente dipendente dal committente principale. La Toscana ha invece imprese piccole e non integrate tra loro, che realizzano prodotti in qualità medio-bassa in serie anche corta, venduti a grossisti o alla grande distribuzione. Le aziende finali decentrano la produzione prevalentemente a subfornitori locali che non sono in rapporto di elevata dipendenza da un singolo committente. I modelli della Toscana e del Veneto sono talmente differenti e distinguibili da risultare quasi idealtipici, mentre la Lombardia e l'Emilia Romagna tendono a presentare caratteristiche dell'uno e dell'altro modello. Similmente alla Toscana, anche in Emilia Romagna le imprese sono di piccole dimensioni, disintegrate e multi-cliente, tuttavia il prodotto è mediamente di qualità più alta rispetto a quello toscano e si assiste ad un maggiore livello di decentramento produttivo fuori regione, in particolare in regioni del Centro-Sud. Quest'ultimo aspetto è comune alla Lombardia, anche se la Lombardia ha imprese finali più integrate e specializzate su serie medio-lunghe, quindi più simili a quelle venete (ibid.).

Negli ultimi anni il sistema della moda italiano ha vissuto un intenso processo di ristrutturazione che ha investito tutte le fasi dell'intera filiera. Infatti da alcuni anni si registra una costante riduzione del

numero di imprese attive. L'ultima edizione dell'Osservatorio sul sistema moda realizzato da Italian Textile Fashion (ITF, 2007) mette in luce che nel corso del primo semestre del 2007 il sistema moda si è ridotto di quasi 1.800 unità (pari a -1,6%), passando tra dicembre 2006 e giugno 2007 dal 108.869 a 107.096. La riduzione delle imprese ha riguardato tutto il territorio nazionale ma è stata più sostenuta nelle regioni del Sud. Il maggiore calo nel Sud del paese è dato dalla competizione con i Paesi a basso costo del lavoro, infatti le imprese localizzate a Sud sono subfornitrici in quota maggiore di quelle del Nord e sono quindi maggiormente esposte alla competizione internazionale. Guardando alle regioni del Nord, il processo di razionalizzazione è stato meno spinto in Toscana (-1,1%), nelle Marche (-0,7%), Veneto (-0,6%) ed Emilia Romagna (-1,1%) è più forte invece in Lombardia (-1,9%). Il rapporto mette comunque in luce che “nel complesso le aree con minore vocazione per il sistema moda sono quelle che attraversano le maggiori difficoltà, evidenziando come l'elevata 'specializzazione territoriale' sia un fattore determinante per l'acquisizione dei vantaggi competitivi necessari per l'affermazione e competitività sui mercati” (ibid., pag. 6). Se gli ultimi dati analizzati dall'Osservatorio mettono in luce come nel 2007 il saldo tra imprese iscritte e cessate nelle diverse regioni italiane sia negativo, allo stesso tempo il rapporto sottolinea che il sistema moda attrae comunque investitori poiché ogni anno si assiste alla nascita di nuove imprese. Nel primo semestre del 2007 ad esempio sono nate 1.856 imprese, localizzate nelle regioni che già presentano la maggiore concentrazione di imprese del settore: Toscana (438 nuove imprese), Lombardia (320) e Veneto (243). Infine, il processo di razionalizzazione in corso vede una progressiva strutturazione delle imprese, infatti nella prima parte del 2007 è proseguita la riduzione del numero delle Società di persone (-3,1%) e delle ditte individuali (-1,8%), mentre sono aumentate le società di capitale (+0,6%).

A dispetto dell'andamento descritto, sia l'Osservatorio realizzato a fine 2007 da Italian Textile Fashion che la più recente analisi prodotta dal Comitato Network Subfornitura (2008) pubblicata a ottobre 2008 mettono in luce come il clima congiunturale nella prima parte del 2007 fosse decisamente favorevole, ma che ha purtroppo subito un radicale mutamento negli ultimi mesi dell'anno. La crisi economica e finanziaria ha infatti investito anche il settore TAC e a giugno 2008 la metà delle imprese aveva registrato una diminuzione dell'attività produttiva rispetto al 2007. **“Se nel 2007 la fase positiva aveva premiato più le imprese medie (20-59 addetti) e grandi (50-99 addetti) che le piccole (1-19 addetti), il peggioramento della congiuntura ha interessato tutte le imprese indipendentemente dalla dimensione. In Piemonte e in Emilia Romagna oltre il 60% delle imprese registra cali sia della produzione che degli ordini, il numero delle imprese che hanno aumentato la produzione è limitatissimo, e nessuna delle imprese rispondenti ha registrato un aumento degli ordini”** (Osservatorio Subfornitura Moda, 2008 pag. 4).

Abbiamo visto in precedenza come il controllo dei canali distributivi sia fondamentale per le aziende produttrici di abbigliamento e come il settore della distribuzione abbia acquisito un accresciuto potere e controllo sulla filiera produttiva. Se guardiamo cosa è avvenuto in Italia a questo proposito, **possiamo notare che anche nel nostro Paese c'è stata una trasformazione dei canali distributivi di**

abbigliamento, tuttavia questa è avvenuta più tardi rispetto ad altri Stati. Le grandi catene specializzate si sono diffuse in Italia solo a partire dalla metà degli anni '90 e fino alla fine degli anni '80 la filiera è stata caratterizzata da un ruolo dominante dell'industria. **Nel corso di dieci anni a partire dalla metà degli anni '90 il peso delle grandi superfici sul totale delle vendite moda è più che raddoppiato e si è sviluppato il fenomeno delle grandi catene di negozi, a tal punto che queste forme distributive sono arrivate a rappresentare circa un terzo di tutte le vendite di prodotti di abbigliamento** (Ricchetti, 2006). In particolare, alla fine degli anni '80 il canale dei negozi indipendenti (negozio di vicinato non strutturato in catena) intermediava circa il 77% del valore dei consumi di abbigliamento, contro una media Europea di circa il 45%, nel 2003 la quota era scesa al 56% mentre quella delle catene specializzate e grandi superfici organizzate era salita da 10% a oltre il 30% (Tabella 7). **Questa trasformazione ha rappresentato in realtà una vera e propria rivoluzione in quanto nell'assetto iniziale il cliente era il negozio mentre successivamente il cliente è diventato di fatto il consumatore finale e il negozio si è trasformato in un mezzo per raggiungere il consumatore finale.**

Tabella 7 - Quote di spesa di abbigliamento per canale Italia, 1986, 1989, 1999, 2003

Canale di vendita	1986 (%)	1989 (%)	1999 (%)	2003 (%)
Dettaglio indipendente	75,9	76,7	59,9	56,1
Catene specializzate	3,0	4,1	14,4	15,8
Grandi superfici	5,4	6,2	13,6	15,4
Ambulanti	7,6	6,6	7,2	8,9
Altri	8,1	6,4	4,9	3,7

Fonte: elaborazioni Hermes Lab su dati ACNielsen-Sita in Ricchetti (2006)

Di fianco alle più tradizionali forme distributive presenti in Italia quali la boutique (offerta di prodotto di fascia alta e griffato), il negozio di confezioni (formula tradizionale di dettaglio specializzato, offre un prodotto più classico e di fascia più bassa della boutique) e il negozio misto (si rivolge ad un pubblico più eterogeneo sia per tipologia di prodotto che per fascia di prezzo) si sono affiancate le catene di negozi, accomunate da strategia commerciale, insegna ed immagine, i grandi magazzini e, diffusisi in modo preponderante negli ultimi anni, i *factory outlet*. Questi sono nati per minimizzare la percentuale di invenduto a fine stagione e per mantenere il controllo sul prodotto anche nel corso del fuori stagione, per questo molte aziende hanno iniziato a sfruttare spazi commerciali di proprietà e localizzate nei pressi dello stabilimento. "Lo spaccio è diventato così uno strumento importante per l'eliminazione delle scorte di magazzini, ma anche il primo approccio alla vendita diretta da parte dei produttori. Dai primi esperimenti, anche molto spartani, si è passati a formule più evolute, con un layout più accattivante e ricercato e con servizi di assistenza all'acquisto [...]. Il *Factory Outlet Center* (FOC) rappresenta l'evoluzione e la razionalizzazione di questo sistema di vendita. Sviluppatisi negli Stati Uniti attorno agli anni Ottanta, questa formula sembra destinata a crescere anche in Europa. I FOC sono per lo più localizzati lungo arterie di collegamento e propongono un'offerta di medio-alto livello [...]. Generalmente occupano una superficie di 13-16.000 metri quadri

e raggruppano 30-40 spacci” (ibid., pag. 21). In Italia, dopo la prima apertura nel 2000 del Serravalle Outlet di Serravalle di Scrivia in provincia di Alessandria da parte della Mc Arthur Glen è stata avviata una serie di altre iniziative: nel 2006 Confcommercio contava 18 *factory outlet* dislocati prevalentemente nelle regioni del Nord e del Centro.

Anche per le tendenze appena descritte, una delle maggiori sfide per la commercializzazione dei prodotti di abbigliamento è la scarsità di spazi commerciali, in particolare perché le aziende sono sempre più alla ricerca di spazi qualificati, capaci di attrarre consumatori di target selezionati, di rappresentare la filosofia aziendale e di presidiare le attività dei concorrenti. L’apertura dei punti vendita si è tendenzialmente polarizzata, da un lato le vie dei centri storici, in modo particolare in Italia e dall’altro spazi commerciali lontani dai centri delle città. Considerando la rapida crescita delle catene, dei grandi spazi commerciali e dei FOC, l’evoluzione di queste tipologie distributive e le conseguenti ricadute sulle fasi produttive rappresenteranno uno dei principali fattori di discontinuità nel settore nei prossimi anni.

2.2 Il TAC in Emilia Romagna

2.2.1 *Quadro strutturale: i dati dei Censimenti Industria e Servizi 1991-2001*

Di seguito presentiamo i dati dei due ultimi Censimenti Industria e Servizi Istat (1991 e 2001) con particolare riferimento a quelli inerenti il numero di unità locali (UL) e il numero di addetti (come somma di dipendenti e indipendenti), con lo scopo di presentare le principali trasformazioni di natura strutturale del settore TAC avvenuti in Emilia Romagna tra gli ultimi due censimenti. Nel paragrafo successivo presenteremo invece alcuni dati di natura congiunturale, ovvero relativi all’andamento più recente della numerosità di impresa, delle esportazioni e di ordinativi, produzione e fatturato.

Per quanto riguarda il numero delle unità locali relative ai codici Ateco di riferimento per il settore nel suo complesso (tessile, abbigliamento, calzaturiero) presenti in regione possiamo constatare come nel decennio dal 1991 al 2001 ci sia stata una notevole diminuzione delle unità complessive (-35%). Questa diminuzione, come si può vedere nella tabella successiva, ha toccato sostanzialmente tutti gli specifici “gruppi economici” della classificazione Ateco anche se alcuni in particolare sono risultati essere in maggiore diminuzione: le riduzioni più significative si sono avute nella *fabbricazione di articoli in maglieria* che nei dieci anni tra i due censimenti ha segnato una diminuzione di quasi 1.850 unità locali (-60%). Anche la *confezione di altri articoli di vestiario ed accessori* ha segnato una forte riduzione di unità locali (oltre 1.700), che ha inciso però per un -26% sul totale dell’attività che, sia nel 1991 che nel 2001, rappresentava la voce con il maggior numero di unità locali del settore. L’unica voce che nel decennio è risultata essere in crescita in termini di unità locali è stata quella delle imprese di *tessitura di materie tessili*, cresciute di 131 unità (pari al +66%).

Tabella 8 – Unità locali di impresa del settore TAC per gruppo economico, Emilia Romagna, valori assoluti e variazioni 1991-2001

Gruppo economico			Variazione assoluta	Variazione %
	1991	2001		
171 Preparazione e filatura di fibre tessili	119	54	-65	-54,6
172 Tessitura di materie tessili	198	329	131	66,2
173 Finissaggio dei tessuti	426	118	-308	-72,3
174 Confezionamento di articoli in tessuto, esclusi gli articoli di vestiario	505	405	-100	-19,8
175 Altre industrie tessili	584	303	-281	-48,1
176 Fabbricazioni di maglierie	786	633	-153	-19,5
177 Fabbricazione di articoli in maglieria	3.039	1.190	-1.849	-60,8
181 Confezione di vestiario in pelle	223	125	-98	-43,9
182 Confezione di altri articoli di vestiario ed accessori	6.613	4.895	-1.718	-26,0
183 Preparazione e tintura di pellicce e confezione articoli in pelliccia	369	178	-191	-51,8
191 Preparazione e concia del cuoio	26	20	-6	-23,1
192 Fabbricazione di articoli da viaggio, da correggiaio, borse e selleria	797	544	-253	-31,7
193 Fabbricazione di calzature	788	595	-193	-24,5
Totale	14.473	9.389	-5.084	-35,1

Fonte: Censimento Industria e Servizi ISTAT, 1991-2001

Se osserviamo la distribuzione delle unità locali complessive per i territori regionali vediamo come la provincia nella quale le unità locali sono diminuite maggiormente in termini assoluti sia Modena con quasi 1.700 unità in meno, seguita da Bologna (-942) e Reggio Emilia (-600). Se invece calcoliamo le riduzioni avvenute in relazione al peso complessivo delle unità locali presenti in ciascun territorio possiamo notare come le province che hanno subito le maggiori riduzioni siano state Ferrara, Bologna e Parma (con circa il -40%) mentre Modena, Reggio Emilia e Rimini si siano assestate intorno a un -32%.

Tabella 9 – Unità Locali di impresa del settore TAC per territorio, valori assoluti e variazioni 1991-2001

Provincia			Variazione assoluta	Variazione %
	1991	2001		
Piacenza	415	268	-147	-35,4
Parma	879	530	-349	-39,7
Reggio Emilia	1.856	1.256	-600	-32,3
Modena	5.224	3.528	-1.696	-32,5
Bologna	2.362	1.420	-942	-39,9
Ferrara	1.151	687	-464	-40,3
Ravenna	750	482	-268	-35,7
Forlì Cesena	1.125	733	-392	-34,8
Rimini	711	485	-226	-31,8
Totale	14.473	9.389	-5.084	-35,1

Fonte: Censimento Industria e Servizi ISTAT, 1991-2001

Nella tabella successiva è rappresentato il confronto per il decennio 1991-2001 tra il numero di addetti (maschi, femmine e totali) per gruppi economici. Coerentemente con la diminuzione delle

unità locali già descritta per lo stesso arco temporale anche il numero degli addetti è risultato essere in forte riduzione anche se tale entità si ferma ad un -29%.

I cambiamenti più significativi hanno riguardato:

- *confezione di altri articoli di vestiario ed accessori*: è l'ambito di attività più colpito dalla diminuzione di personale in termini di valori assoluti con -9.800 addetti (di cui oltre 8.300 donne) equivalente a un -25%;
- *fabbricazione di articoli in maglieria*: con una riduzione di oltre 9.000 addetti (di cui oltre 7.000 donne) questa attività ha visto nel decennio sostanzialmente dimezzare il numero di persone occupate;
- *fabbricazione articoli da viaggio, borse e selleria*: questo ambito di attività ha registrato una diminuzione di circa 1.800 addetti che ha pesato per un -35%;
- *finissaggio dei tessili*: con oltre 1.300 addetti in meno questa attività si è ridotta nel decennio del 43%;
- *preparazione e tintura pellicce, confezioni di articoli in pelliccia*: nonostante in valori assoluti la diminuzione di circa 700 addetti risulti minore rispetto alle altre attività risulta rilevante che nel complesso tale riduzione abbia determinato un ridimensionamento di ben il -63%;
- *tessitura di materie tessili*: è stato l'unico ambito di attività che ha visto un incremento di personale che, con un aumento di oltre 900 unità, è cresciuto nel decennio del 121%.

Tabella 10 – Addetti alle Unità locali di impresa del settore TAC per gruppo economici codice Ateco, valori assoluti e variazioni 1991-2001

Gruppo economico	1991			2001			Variazione assoluta			Variazione %		
	M	F	Totale	M	F	Totale	M	F	Totale	M	F	Totale
171 Preparazione e filatura di fibre tessili	207	225	432	180	177	357	-27	-48	-75	-13,0	-21,3	-17,4
172 Tessitura di materie tessili	387	370	757	898	777	1.675	511	407	918	132,0	110,0	121,3
173 Finissaggio dei tessuti	1.245	1.811	3.056	818	923	1.741	-427	-888	-1.315	-34,3	-49,0	-43,0
174 Confezionamento di articoli in tessuto, esclusi gli articoli di vestiario	803	918	1.721	564	743	1.307	-239	-175	-414	-29,8	-19,1	-24,1
175 Altre industrie tessili	943	2.256	3.199	657	1.461	2.118	-286	-795	-1.081	-30,3	-35,2	-33,8
176 fabbricazioni di maglierie	1.376	2.146	3.522	972	2.412	3.384	-404	266	-138	-29,4	12,4	-3,9
177 Fabbricazione di articoli in maglieria	4.148	14.223	18.371	2.084	7.156	9.240	-2.064	-7.067	-9.131	-49,8	-49,7	-49,7
181 Confezione di vestiario in pelle	252	717	969	151	364	515	-101	-353	-454	-40,1	-49,2	-46,9
182 Confezione di altri articoli di vestiario ed accessori	7.128	32.439	39.567	5.686	24.079	29.765	-1.442	-8.360	-9.802	-20,2	-25,8	-24,8
183 Preparazione e tintura di pellicce e confezione articoli in pelliccia	349	752	1.101	142	268	410	-207	-484	-691	-59,3	-64,4	-62,8
191 Preparazione e concia del cuoio	72	66	138	45	14	59	-27	-52	-79	-37,5	-78,8	-57,2
192 Fabbricazione di articoli da viaggio, da correggiaio, borse e selleria	1.835	3.272	5.107	983	2.321	3.304	-852	-951	-1.803	-46,4	-29,1	-35,3
193 Fabbricazione di calzature	3.346	5.576	8.922	3.118	4.752	7.870	-228	-824	-1.052	-6,8	-14,8	-11,8
Totale	22.091	64.771	86.862	16.298	45.447	61.745	-5.793	-19.324	-25.117	-26,2	-29,8	-28,9

Fonte: Censimento Industria e Servizi ISTAT, 1991-2001

Se guardiamo i dati degli addetti nella loro distribuzione regionale possiamo vedere ancora una volta come nel decennio i territori abbiano registrato andamenti piuttosto differenziati.

Modena ad esempio risulta di gran lunga la provincia dove maggiormente, in valori assoluti, si è verificata la diminuzione (-9.759 addetti di cui oltre 7.000 donne) anche se è Piacenza il territorio che ha visto la maggior riduzione relativa (-40% con il dimezzamento degli addetti uomini).

Risulta interessante incrociare per territorio le diminuzioni avvenute in termini di unità locali con quelle in termini di addetti: un territorio come Reggio Emilia ad esempio, nonostante una diminuzione del 32% di unità locali registra per quanto riguarda gli addetti una riduzione ben più contenuta (-21%).

Infine, un caso eclatante è sicuramente quello di Forlì Cesena in cui a fronte di una riduzione di unità locali del 35% si registra una diminuzione di addetti "solo" dell'8,6%, la spiegazione di questo dato proviene dal fatto che in tale territorio l'attività di *produzione calzature* nel decennio è cresciuta compensando in parte la perdita delle altre voci.

Tabella 11 – Addetti alle Unità Locali di impresa del settore TAC per territorio, valori assoluti e variazioni 1991-2001

Provincia	1991			2001			Variazione assoluta			Variazione %		
	M	F	Totale	M	F	Totale	M	F	Totale	M	F	Totale
Piacenza	727	1.839	2.566	379	1.156	1.535	-348	-683	-1.031	-47,9	-37,1	-40,2
Parma	1.170	3.298	4.468	768	2.357	3.125	-402	-941	-1.343	-34,4	-28,5	-30,1
Reggio Emilia	2.654	8.221	10.875	2.217	6.412	8.629	-437	-1.809	-2.246	-16,5	-22,0	-20,7
Modena	7.999	21.160	29.159	5.608	13.792	19.400	-2.391	-7.368	-9.759	-29,9	-34,8	-33,5
Bologna	3.496	11.445	14.941	2.455	7.414	9.869	-1.041	-4.031	-5.072	-29,8	-35,2	-33,9
Ferrara	819	6.120	6.939	562	3.977	4.539	-257	-2.143	-2.400	-31,4	-35,0	-34,6
Ravenna	1.390	4.076	5.466	787	2.796	3.583	-603	-1.280	-1.883	-43,4	-31,4	-34,4
Forlì Cesena	2.479	5.525	8.004	2.418	4.898	7.316	-61	-627	-688	-2,5	-11,3	-8,6
Rimini	1.357	3.087	4.444	1.104	2.645	3.749	-253	-442	-695	-18,6	-14,3	-15,6
Totale	22.091	64.771	86.862	16.298	45.447	61.745	-5.793	-19.324	-25.117	-26,2	-29,8	-28,9

Fonte: Censimento Industria e Servizi ISTAT, 1991-2001

Il Censimento fornisce informazioni anche riguardo la forma giuridica delle imprese censite ed è dunque possibile effettuare un confronto sulla trasformazioni incorse anche da questo punto di vista. Dalla Tabella 12 è possibile comprendere come la forma giuridica di impresa che in valore assoluto è maggiormente diminuita nel corso del decennio sia l'*impresa individuale* con una riduzione di oltre 3.700 unità locali pari a un -43%. Anche le *società di persone* si sono sensibilmente ridotte (-36%) mentre l'unica forma giuridica che presenta un saldo positivo sono le *società di capitali* con un aumento di 254 unità pari al 18%.

Questi cambiamenti hanno ovviamente influito sul peso relativo della diffusione delle forme giuridiche sul totale imprese: nel 1991 il 60% delle unità locali era un'*impresa individuale* mentre nel 2001 questa quota è scesa sotto il 53% lasciando spazio alle *società di capitale* che sono passate a un peso di neanche il 10% sul totale a quasi il 18%.

Tabella 12 – Unità Locali del settore TAC per forma giuridica, Emilia Romagna, valori assoluti, percentuali di colonna e variazioni, 1991-2001

Forma giuridica	1991		2001		Variazioni	
	Unità locali	% di colonna	Unità locali	% di colonna	Assoluta	%
Impresa individuale	8.681	60,0	4.949	52,7	-3.732	-43,0
Società di persone	4.293	29,7	2.746	29,2	-1.547	-36,0
Società di capitali	1.409	9,7	1.663	17,7	254	18,0
Soc cooperativa, esclusa cooperativa sociale	61	0,4	26	0,3	-35	-57,4
Altra forma	29	0,2	5	0,1	-24	-82,8
Totale	14.473	100	9.389	100	-5.084	-35,1

Fonte: Censimento Industria e Servizi ISTAT, 1991-2001

Se osserviamo la tabella seguente possiamo vedere anche l'andamento degli addetti per forma giuridica di impresa: quelli impiegati in *impresa individuale* sono diminuiti del 48% (-12.828), quelli

nelle *società di persone* di oltre 9.500 (-36%) mentre le *società di capitale* hanno visto una riduzione più contenuta (oltre 2.200 equivalente a un -7%).

Gli effetti di tali riduzioni sulla quota di addetti per tipologia giuridica sul complesso degli addetti ha portato dalla situazione del 1991, in cui le tre principali forme giuridiche quasi si tripartivano equamente gli addetti (un 30% alle imprese individuali, un altro 30% alle società di persone e un restante 37% alle società di capitali), a quella del 2001 in cui le società di capitali occupano quasi il 50% degli addetti per lasciare alle imprese individuali un 23% e alle società di persone un 27,5%.

Tabella 13 – Addetti alle Unità Locali del settore TAC per forma giuridica, Emilia Romagna, valori assoluti, percentuali di colonna e variazioni, 1991-2001

Forma giuridica	1991		2001		Variazioni	
	Unità locali	% di colonna	Unità locali	% di colonna	Assoluta	%
Impresa individuale	26.826	31	13.998	23	-12.828	-47,8
Società di persone	26.442	30	16.893	27	-9.549	-36,1
Società di capitali	32.692	38	30.483	49	-2.209	-6,8
Soc cooperativa, esclusa cooperativa sociale	805	1	350	1	-455	-56,5
Altra forma	97	0	21	0	-76	-78,4
Totale	86.862	100	61.745	100	-25.117	-28,9

Fonte: Censimento Industria e Servizi ISTAT, 1991-2001

La stessa operazione di analisi della distribuzione di unità locali e addetti per forma giuridica può essere realizzata per classe dimensionale. Dalla tabella seguente vediamo infatti come le classi dimensionali di impresa che maggiormente hanno perso unità locali siano quelle di piccola dimensione: la classe di addetti 1-9 infatti è quella che nel decennio ha perso il maggior numero di UL (-4.369 equivalente a -36%) seguita da quella successiva 10-59 con una riduzione di 690 unità (-33%). Le unità locali che rientrano nella classe dimensionale da 50 a 249 addetti hanno segnato una riduzione di 19 unità pari al 14%. L'unica tipologia di imprese che è cresciuta, anche se di una sola unità, è quella da 250 addetti in avanti.

Nonostante le forti riduzioni la classe di imprese da 1 a 9 addetti rimane quella che assorbe in proporzione il maggior numero di UL sia nel 1991 che nel 2001 con circa l'84%; la quota percentuale rimane sostanzialmente invariata anche per le altre tipologie.

Tabella 14 – Unità Locali del settore TAC per classe dimensionale, Emilia Romagna, valori assoluti, percentuali di colonna e variazioni, 1991-2001

Forma giuridica	1991		2001		Variazioni	
	Unità locali	% di colonna	Unità locali	% di colonna	Assoluta	%
0 addetti	7	0	0	0	-7	-100
1-9 addetti	12.245	85	7.876	84	-4.369	-35,7
10-49 addetti	2.072	14	1.382	15	-690	-33,3
50-249 addetti	135	1	116	1	-19	-14,1
250 e più addetti	14	0	15	0	1	7,1
Totale	14.473	100	9.389	100	-5.084	-35,1

Fonte: Censimento Industria e Servizi ISTAT, 1991-2001

La distribuzione degli addetti per classe dimensionale vede nel 1991 la maggior parte di essi occupata da aziende di piccole e piccolissime dimensioni: il 41,5% nella fascia 10-49 e quasi un 39% in quella 1-9 mentre alla fascia dimensionale 50-249 andava il 14,5% e poco più del 5% alle imprese dai 250 in su.

La pesante perdita di addetti venutasi ad accumulare nel corso del decennio nelle imprese di dimensioni ridotte, -12.366 per le imprese da 1 a 9 addetti e -11.241 per quelle da 10 a 249, ne ha anche ridotto il peso relativo sul totale addetti.

Tabella 15 – Addetti alle Unità Locali del settore TAC per classe dimensionale, Emilia Romagna, valori assoluti, percentuali di colonna e variazioni, 1991-2001

Forma giuridica	1991		2001		Variazioni	
	Addetti alle U.L.	% di colonna	Addetti alle U.L.	% di colonna	Assoluta	%
1-9 addetti	33.511	38,6	21.145	34,2	-12.366	-36,9
10-49 addetti	36.059	41,5	24.818	40,2	-11.241	-31,2
50-249 addetti	12.654	14,6	10.592	17,2	-2.062	-16,3
250 e più addetti	4.638	5,3	5.190	8,4	552	11,9
Totale	86.862	100	61.745	100	-25.117	-28,9

Fonte: Censimento Industria e Servizi ISTAT, 1991-2001

Come abbiamo potuto vedere, i dati puntuali derivanti dal censimento dell'industria e servizi ISTAT si fermano all'anno 2001. Tuttavia è possibile avere un dato più aggiornato sul numero complessivo delle unità locali e degli addetti alle unità locali grazie all'Archivio Statistico delle imprese Attive (ASIA)¹³ che ci fornisce alcune informazioni al livello di dettaglio da noi desiderato fino all'anno 2006. **Da tale archivio è possibile rilevare che nel 2006 vi erano in Emilia Romagna 8.028 Unità Locali nel TAC per un totale di 50.535 addetti, ovvero rispettivamente 1.361 unità locali e 11.210 addetti in meno rispetto al 2001** (Regione Emilia-Romagna, 2009).

2.2.2 Una prospettiva congiunturale

Dopo aver indicato nelle pagine precedenti i principali cambiamenti strutturali intercorsi nel settore di indagine, in quelle che seguono ci proponiamo di dare alcune informazioni che possano dare un'idea delle dinamiche in atto negli ultimi anni. Secondo i dati dell'Anagrafe delle Imprese (Movimprese - Camere di Commercio) le imprese attive del settore TAC sono state in costante diminuzione tra il 2001 e il 2007, in linea con quanto era avvenuto tra il 1991 e il 2001, come i dati dei censimenti ci hanno rivelato. **Tuttavia nel 2008, per la prima volta dopo molti anni, le imprese attive del settore TAC sono in aumento rispetto all'anno precedente.** Inoltre, uno sguardo più attento del dato segnala che già dal 2006 l'intensità del calo delle imprese attive si era lievemente attenuata. **L'andamento positivo nella numerosità di impresa sembra culminare nel 2008, infatti nel corso di questo anno le imprese aumentano in quasi tutte le province. Tuttavia, la forte crisi**

¹³ http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20050708_00/

economico-finanziaria che ha colpito l'economia a livello mondiale ha avuto un impatto anche sul settore TAC dell'Emilia Romagna, che infatti riporta un forte calo del numero delle imprese attive nel corso del 2009, fino al terzo trimestre (-194 imprese rispetto a fine 2008).

Tabella 16 – Imprese Attive nel settore TAC e differenza rispetto all'anno precedente (valore assoluto e differenza rispetto all'anno precedente), 2001-2009 (III trimestre)

Territorio	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009 (III trim.)		
	V.a	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	
Emilia Romagna	9.936	-232	9.704	-332	9.372	-360	9.012	-381	8.631	-162	8.469	-153	8.316	157	8.473	-194	8.279		
Piacenza	298	-8	290	-13	277	-19	258	-11	247	-12	235	-3	232	-3	229	-1	228		
Parma	604	-16	588	-32	556	-15	541	-55	486	-9	477	-11	466	39	505	-18	487		
Reggio Emilia	1.419	-5	1.414	-11	1.403	-4	1.399	-8	1.391	34	1.425	28	1.453	14	1.467	-30	1.437		
Modena	3.615	-111	3.504	-159	3.345	-191	3.154	-135	3.019	-97	2.922	-83	2.839	87	2.926	-38	2.888		
Bologna	1.572	-36	1.536	-30	1.506	-46	1.460	-76	1.384	-35	1.349	-6	1.343	-16	1.327	-43	1.284		
Ferrara	696	-29	667	-47	620	-34	586	-55	531	-28	503	-30	473	29	502	-25	477		
Ravenna	481	-12	469	-20	449	-31	418	-18	400	-6	394	-22	372	8	380	-6	374		
Forlì																			
Cesena	731	11	742	-5	737	-21	716	-11	705	9	714	-25	689	-2	687	-20	667		
Rimini	520	-26	494	-15	479	1	480	-12	468	-18	450	-1	449	1	450	-13	437		

Fonte: Movimprese

Se scorriamo i dati delle imprese attive per gruppi economici Ateco e per territori (Tabella 17) possiamo vedere come, tra i tre comparti che compongono il TAC, sia stato il settore della confezione di articoli di abbigliamento che ha segnato il più decisivo cambio di tendenza nell'anno 2008 (+188 imprese attive tra il 2007 e il 2008), seguito da quello delle calzature (+37). Le industrie tessili continuano invece a registrare un calo, che però è più contenuto rispetto a quello degli anni precedenti (-68 nel 2008, contro -147 nel 2007 e -160 nel 2006). Guardando ai singoli territori provinciali e in particolare al settore della confezione di prodotti di abbigliamento, vediamo che il contributo più consistente alla crescita del settore nel corso del 2008 è stato dato dalla provincia di Modena (+99 imprese), seguita da Reggio Emilia (+42) e Parma (+26). **Tuttavia dobbiamo notare che a differenza di Modena, che ha visto un aumento netto durante il 2008, a fronte di una situazione in calo o stabilità negli anni precedenti, a Reggio Emilia si delinea un andamento positivo del numero delle imprese attivo di lungo periodo. Infatti, a parte una lieve flessione nel 2004, a Reggio Emilia dal 2002 in avanti ogni anno le imprese attive di confezione di abbigliamento sono aumentate.**

Anche in questo caso è necessario mettere in evidenza l'impatto della crisi economica finanziaria deflagrata nella seconda parte del 2008, che ha prodotto nel corso dei primi nove mesi del 2009 un calo del numero delle imprese attive omogeneo tra i tre principali comparti e pari a circa -2,5%.

Tabella 17 – Imprese attive, differenze rispetto all'anno precedente in valori assoluti e percentuali per gruppo economico Ateco e territorio (variazione assoluta e percentuale), 2002-2009 (III trimestre)

Territorio	Codice Ateco	2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009 (III trim.)	
		V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%
Emilia Romagna	DB 17 Industrie tessili	-324	-8,3	-250	-7,0	313	9,4	-258	-7,1	-160	-4,7	-147	-4,6	-68	-2,2	-70	-2,3
	DB 18 Confezione articoli vestiario; prep pellicce	138	2,9	-44	-0,9	-641	-13,1	-87	-2,0	16	0,4	19	0,5	188	4,5	-95	-2,2
	DC 19 Prep e concia cuoio; fabbr articoli viaggio	-46	-3,7	-38	-3,2	-32	-2,8	-36	-3,2	-18	-1,7	-25	-2,3	37	3,5	-29	-2,7
Piacenza	DB 17 Industrie tessili	-3	-2,7	-7	-6,4	-4	-3,9	-10	-10,1	-5	-5,6	2	2,4	-4	-4,7	3	3,7
	DB 18 Confezione articoli vestiario; prep pellicce	-4	-2,7	-5	-3,5	-12	-8,6	-2	-1,6	-7	-5,6	1	0,8	-3	-2,5	-1	-0,9
	DC 19 Prep e concia cuoio; fabbr articoli viaggio	-1	-2,7	-1	-2,8	-3	-8,6	1	3,1	0	0,0	-6	18,2	4	14,8	-3	-9,7
Parma	DB 17 Industrie tessili	-15	-6,7	-22	-10,5	-7	-3,7	-27	-14,9	-9	-5,8	-8	-5,5	-1	-0,7	-10	-7,4
	DB 18 Confezione articoli vestiario; prep pellicce	-1	-0,3	-13	-4,5	-5	-1,8	-25	-9,3	0	0,0	-4	-1,6	26	10,8	-5	-1,9
	DC 19 Prep e concia cuoio; fabbr articoli viaggio	0	0,0	3	3,3	-3	-3,2	-3	-3,3	0	0,0	1	1,1	14	15,9	-3	-2,9
Reggio Emilia	DB 17 Industrie tessili	-64	-9,0	-63	-9,7	32	5,5	-37	-6,0	-20	-3,4	-37	-6,6	-30	-5,7	-9	-1,8
	DB 18 Confezione articoli vestiario; prep pellicce	64	9,6	55	7,5	-38	-4,8	32	4,3	49	6,3	67	8,1	42	4,7	-20	-2,1
	DC 19 Prep e concia cuoio; fabbr articoli viaggio	-5	-13,2	-3	-9,1	2	6,7	-3	-9,4	5	17,2	-2	-5,9	2	6,3	-1	-2,9
Modena	DB 17 Industrie tessili	-209	-10,7	-102	-5,8	277	16,8	-147	-7,6	-103	-5,8	-84	-5,0	-20	-1,3	-31	-2,0
	DB 18 Confezione articoli vestiario; prep pellicce	101	6,7	-46	-2,8	-461	-29,3	15	1,4	9	0,8	6	0,5	99	8,7	-7	-0,6
	DC 19 Prep e concia cuoio; fabbr articoli viaggio	-3	-2,2	-11	-8,1	-7	-5,6	-3	-2,5	-3	-2,6	-5	-4,5	8	7,5	0	0,0
Bologna	DB 17 Industrie tessili	-16	-4,6	-21	-6,3	21	6,8	-12	-3,6	-10	-3,1	-6	-1,9	-21	-6,9	-8	-2,8
	DB 18 Confezione articoli vestiario; prep pellicce	-5	-0,5	-3	-0,3	-58	-6,4	-44	-5,2	-12	-1,5	1	0,1	5	0,6	-25	-3,1
	DC 19 Prep e concia cuoio; fabbr articoli viaggio	-15	-4,9	-6	-2,1	-9	-3,2	-20	-7,3	-13	-5,1	-1	-0,4	0	0,0	-10	-4,1
Ferrara	DB 17 Industrie tessili	-11	-6,4	-15	-9,3	0	0,0	-16	-10,9	-15	-11,5	-13	11,2	5	4,9	-4	-3,7
	DB 18 Confezione articoli vestiario; prep pellicce	-14	-3,0	-23	-5,0	-33	-7,6	-37	-9,2	-12	-3,3	-16	-4,5	17	5,1	-21	-5,9
	DC 19 Prep e concia cuoio; fabbr articoli viaggio	-4	-7,7	-9	-18,8	-1	-2,6	-2	-5,3	-1	-2,8	-1	-2,9	7	20,6	0	0,0
Ravenna	DB 17 Industrie tessili	1	0,8	-8	-6,6	-18	-15,9	1	1,1	3	3,1	-1	-1,0	8	8,2	-6	-5,7
	DB 18 Confezione articoli vestiario; prep pellicce	-3	-1,3	-4	-1,8	-4	-1,9	-12	-5,7	-4	-2,0	-13	-6,6	3	1,6	3	1,6
	DC 19 Prep e concia cuoio; fabbr articoli viaggio	-10	-7,2	-8	-6,3	-9	-7,5	-7	-6,3	-5	-4,8	-8	-8,1	-3	-3,3	-3	-3,4
Forlì Cesena	DB 17 Industrie tessili	-3	-1,9	-6	-3,9	2	1,4	-7	-4,7	3	2,1	1	0,7	-5	-3,4	-1	-0,7
	DB 18 Confezione articoli vestiario; prep pellicce	12	4,0	4	1,3	-22	-7,0	-5	-1,7	2	0,7	-26	-9,0	-6	-2,3	-10	-3,9
	DC 19 Prep e concia cuoio; fabbr articoli viaggio	2	0,7	-3	-1,1	-1	-0,4	1	0,4	4	1,4	0	0,0	9	3,2	-9	-3,1
Rimini	DB 17 Industrie tessili	-4	-4,5	-6	-7,1	10	12,7	-3	-3,4	-4	-4,7	-1	-1,2	0	0,0	-4	-4,9
	DB 18 Confezione articoli vestiario; prep pellicce	-12	-4,4	-9	-3,5	-8	-3,2	-9	-3,7	-9	-3,9	3	1,3	5	2,2	-9	-3,9
	DC 19 Prep e concia cuoio; fabbr articoli viaggio	-10	-6,2	0	0,0	-1	-0,7	0	0,0	-5	-3,3	-3	-2,1	-4	-2,8	0	0,0

Fonte: Movimprese

L'Anagrafe delle Imprese fornisce anche informazioni riguardanti la forma giuridica delle imprese attive e, osservando la tabella seguente, possiamo rilevare come la forma nettamente più diffusa al terzo trimestre del 2009 risulti essere la Ditta individuale seguita dalla Società di persone e Società di capitale.

Nel confronto tra i dati del 2009 con quelli del 2001 risulta evidente come la Società di persone sia la forma giuridica che in valori assoluti ha perso il maggior numero di imprese attive (-982 corrispondente al -35%) seguita dalle Ditte individuali (con un -863 per una riduzione percentuale del -15%). A differenza delle società di persone e delle ditte individuali, le società di capitale sono aumentate notevolmente, di 187 unità (pari al 13%) e la crescita del settennio è quasi totalmente avvenuta tra il 2007 e il 2008. **Dai dati sinora analizzati emerge quindi che negli ultimi anni, in particolare tra il 2006 e il 2008 e prima dell'attuale crisi economico-finanziaria, sembra essersi avviata una ripresa del settore, segnalata dall'aumento delle imprese attive, di cui hanno beneficiato soprattutto le imprese più strutturate.**

Tabella 18 – Numero imprese attive nel settore TAC per forma giuridica, 2001-2009 (III trimestre)

Forma giuridica	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (III trim)
Soc. capitale	1.451	1.499	1.476	1.442	1.417	1.398	1.423	1.646	1.638
Soc. persone	2.787	2.650	2.508	2.332	2.169	2.044	1.899	1.889	1.805
Ditte individuali	5.674	5.527	5.358	5.210	5.018	5.000	4.971	4.915	4.811
Altre forme	24	28	30	28	27	27	23	23	25
Totale	9.936	9.704	9.372	9.012	8.631	8.469	8.316	8.473	8.279

Fonte: Movimprese

Tabella 19 – Imprese attive settore TAC per forma giuridica, differenze sull'anno precedente in valori assoluti e percentuali, 2001-2009 (III trimestre)

Forma giuridica	2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2001-2009 (III trim)	
	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%	V.a.	%
Soc. capitale	48	3,3	-23	-1,5	-34	-2,3	-25	-1,7	-19	-1,3	25	1,8	223	15,7	-8	-0,5	187	12,9
Soc. persone	-137	-4,9	-142	-5,4	-176	-7,0	-163	-7,0	-125	-5,8	-145	-7,1	-10	-0,5	-84	-4,4	-982	-35,2
Ditte individuali	-147	-2,6	-169	-3,1	-148	-2,8	-192	-3,7	-18	-0,4	-29	-0,6	-56	-1,1	-104	-2,1	-863	-15,2
Altre forme	4	16,7	2	7,1	-2	-6,7	-1	-3,6	0	0,0	-4	-14,8	0	0,0	2	8,7	1	4,2
Totale	-232	-2,3	-332	-3,4	-360	-3,8	-381	-4,2	-162	-1,9	-153	-1,8	157	1,9	-194	-2,3	-1.657	-16,7

Fonte: Movimprese

La tabella successiva ci mostra l'andamento della numerosità delle imprese artigiane per provincia dell'Emilia Romagna. Questi dati sembrano confermare quanto messo in evidenza poco sopra, infatti sebbene il calo delle imprese artigiane attive appaia attenuarsi nel 2006 e 2007, esso riprende nel 2008. Di conseguenza sembra evidenziarsi una ripresa del settore TAC, al quale anche le imprese artigiane partecipano, ma in misura più contenuta rispetto ad imprese più strutturate. Inoltre dobbiamo ricordare che una parte consistente di imprese artigiane sono ditte individuali e queste

hanno probabilmente percepito la crisi economico-finanziaria deflagrata nel secondo semestre 2008 in anticipo rispetto ad altre aziende.

Tabella 20 - Imprese Artigiane attive nel settore TAC e differenza rispetto all'anno precedente (valore assoluto e differenza rispetto all'anno precedente), 2001-2009 (III trimestre)

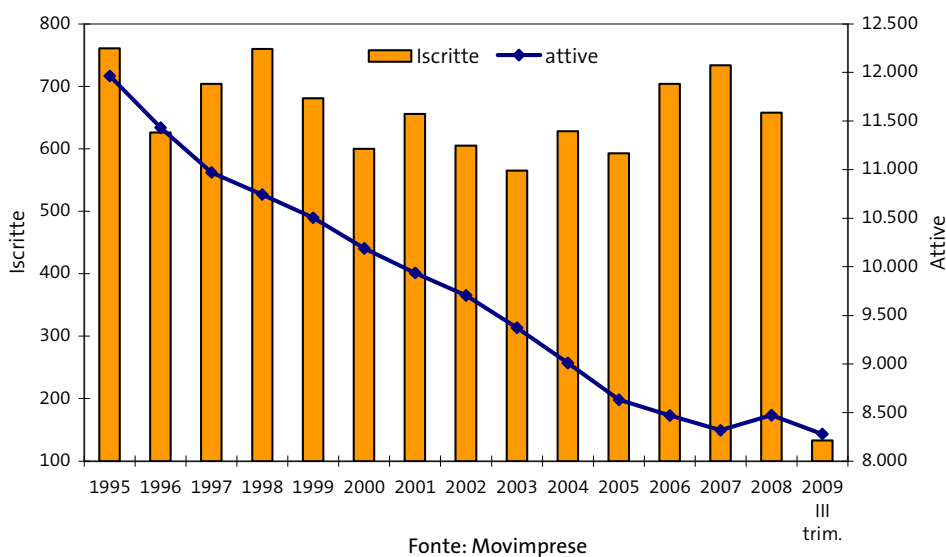
Territorio	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009 (III trim.)	
	V.a	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.	V.a.	Diff.
Emilia																		
Romagna	7.509	-327	7.251	-258	6.952	-299	6.578	-374	6.384	-194	6.377	-7	6.245	-132	6.089	-156	5.919	-170
Piacenza	226	3	222	-4	216	-6	203	-13	193	-10	185	-8	184	-1	170	-14	168	-2
Parma	519	-49	505	-14	469	-36	448	-21	401	-47	387	-14	370	-17	368	-2	350	-18
Reggio Emilia	946	-34	900	-46	875	-25	825	-50	934	109	1.072	138	1.058	-14	1.045	-13	1.001	-44
Modena	2.670	-100	2.542	-128	2.410	-132	2.240	-170	2.140	-100	2.077	-63	2.015	-62	1.955	-60	1.935	-20
Bologna	1.119	-44	1.100	-19	1.085	-15	1.048	-37	997	-51	983	-14	989	6	952	-37	922	-30
Ferrara	601	-41	571	-30	529	-42	499	-30	445	-54	419	-26	396	-23	377	-19	354	-23
Ravenna	424	-16	404	-20	381	-23	356	-25	341	-15	327	-14	317	-10	314	-3	305	-9
Forlì																		
Cesena	611	-20	617	6	607	-10	583	-24	562	-21	573	11	565	-8	566	1	549	-17
Rimini	393	-26	390	-3	380	-10	376	-4	371	-5	354	-17	351	-3	342	-9	335	-7

Fonte: Movimprese

La riduzione dell'intensità del calo di imprese attive prima (tra il 2006 e il 2007) e l'aumento di queste poi (nel 2008) è stato sicuramente influenzato dall'entrata sul mercato di nuove imprese. Il grafico successivo ci mostra come nel 2006 e nel 2007 si sia verificato un numero di iscrizioni al registro delle imprese nella nostra regione più alto che negli anni precedenti. Tuttavia questo da solo non basta a spiegare l'aumento delle imprese attive, infatti anche in anni passati si erano verificati picchi di iscrizioni che non avevano però generato significativi aumenti nel numero di imprese attive, di conseguenza possiamo ipotizzare che la crescita di imprese attive sia stata determinata sia dall'entrata sul mercato di imprese nuove, probabilmente per recuperare capacità produttiva persa negli anni passati, ma anche dalla ripresa di attività di imprese già esistenti.

Un secondo aspetto particolarmente evidente che emerge dalla Figura 3 e che conferma il forte impatto dell'attuale crisi economica sul sistema produttivo del TAC emiliano-romagnolo è il **contenutissimo numero di iscrizioni registratosi nel corso del 2009**. Durante i primi nove mesi dello scorso anno si sono registrate infatti solamente 133 imprese, quando dal 1995 si sono sempre iscritte al Registro delle imprese almeno circa 600 aziende l'anno.

Figura 3 - Imprese iscritte e imprese attive per anno, Regione Emilia Romagna, 1995-2009 (III trim)

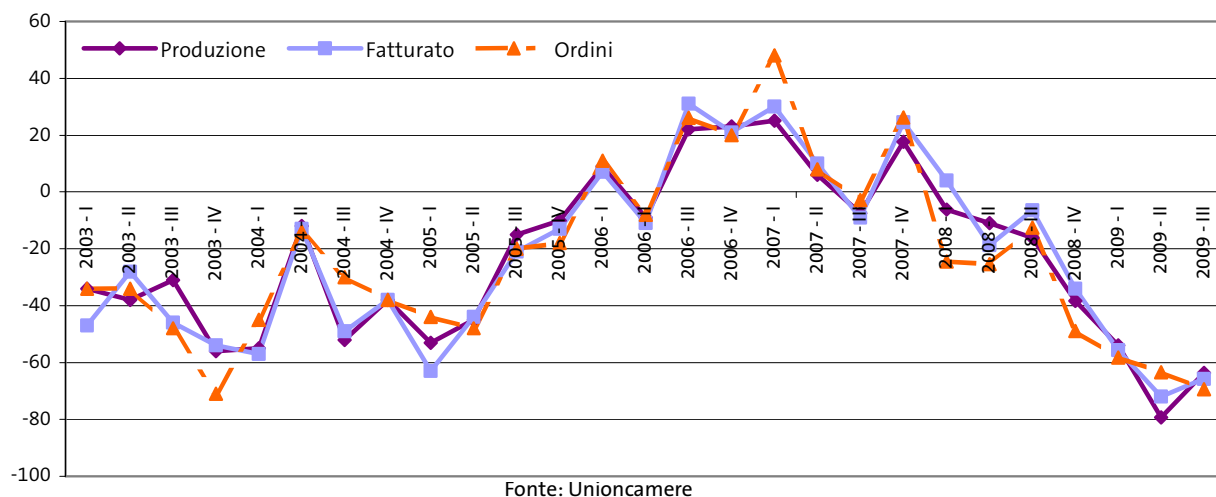


Dal primo trimestre 2003, Unioncamere Emilia Romagna, in collaborazione con le Camere di Commercio della regione e con Unioncamere italiana realizza un'indagine congiunturale sui principali settori di attività economica attraverso un'intervista con cadenza trimestrale ad una campione statisticamente significativo di aziende con dipendenti in Emilia Romagna. L'indagine è rappresentativa della totalità delle imprese fino a 500 dipendenti.

Il grafico seguente illustra l'andamento, rispetto a diverse variabili, del saldo tra la percentuale di imprese che hanno registrato una crescita della variabile in questione e quelle che invece hanno evidenziato un calo nel trimestre in esame rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. In sostanza, quando la linea del grafico è nel territorio positivo, indica che la maggioranza delle imprese ha indicato crescita, per contro quando la linea si sposta nel territorio negativo, essa ci indica che la maggioranza delle imprese ha sperimentato un calo rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. **I dati sull'industria della moda, comprendente tessile, abbigliamento e calzature, mettono in evidenza come gli ordini, la produzione e il fatturato abbiano iniziato ad aumentare a partire dal primo trimestre del 2005**, quando una percentuale crescente di imprese iniziava a segnalare un aumento delle tre variabili. La ripresa ha raggiunto un passaggio importante nella seconda parte del 2006, quando la maggior parte delle imprese segnalava ordini, produzione e fatturato in crescita rispetto all'anno precedente. **L'apice della ripresa si è registrato nel primo trimestre del 2007, successivamente infatti le imprese sono tornate a registrare riduzioni del volume d'affari.** Dobbiamo ricordare che, sebbene la crisi economica finanziaria, che ha colpito duramente l'economia mondiale, sia esplosa nella seconda parte del 2008, essa dava già i primi segnali a partire dal 2007. E' plausibile quindi ipotizzare che la recente crisi sia andata a colpire questo settore proprio in un momento in cui sembrava uscire da anni di contrazione di natura strutturale. A nostro avviso quindi, il momento di crisi attuale deve essere interpretato diversamente da ciò che è avvenuto nel settore negli ultimi vent'anni **e il mutamento avvenuto tra il 2005 e il 2006 può far ipotizzare una**

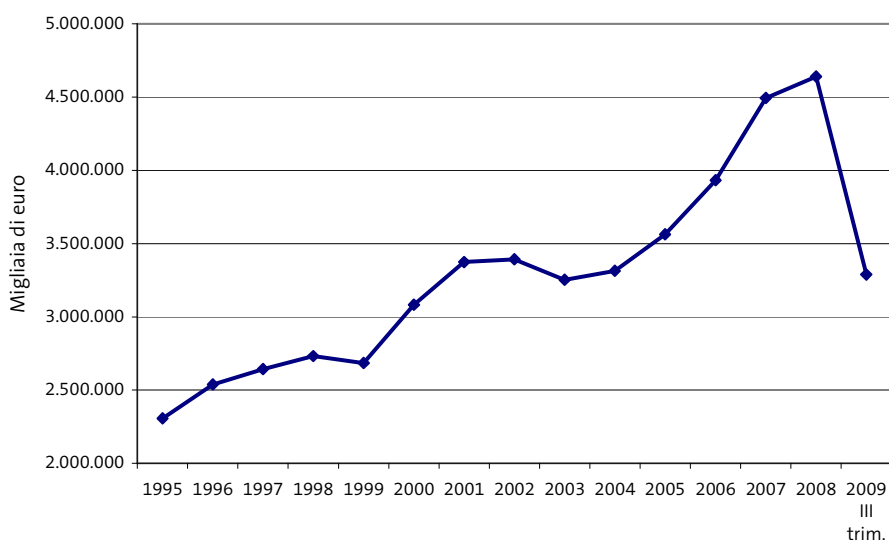
nuova ripresa nel momento in cui l'intera economia mondiale uscirà dall'attuale fase recessiva. Inoltre, i dati relativi all'ultimo periodo disponibile, ovvero il terzo trimestre del 2009, mettono in luce come durante la seconda parte del 2009 si siano evidenziati segnali di ripresa del settore, con un leggero aumento delle imprese riportanti una crescita produzione e fatturato.

Figura 4 - Indagine congiunturale, Settore moda, Emilia Romagna, saldo trimestre in corso su trimestre anno precedente, 2003-2009



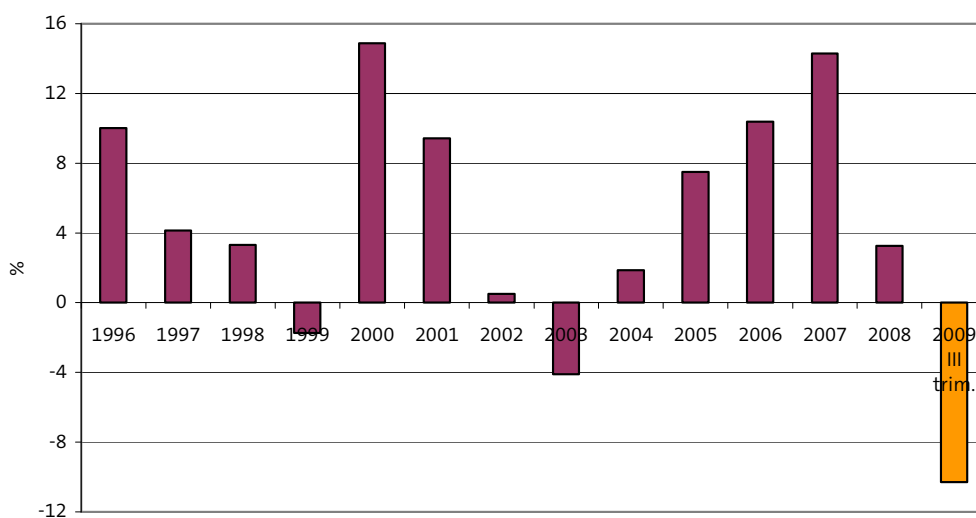
Il cambio di tendenza successivo al 2005 viene confermato dall'analisi dell'andamento delle esportazioni che tra il 2005 e il 2007 registrano una crescita rapidissima. In soli 4 anni, e scontando il rallentamento registratosi nel 2008 dovuto alla crisi dell'economia globale, il valore delle esportazioni del TAC è aumentato di oltre un miliardo di euro (Figura 5). Anche in questo caso è evidente l'impatto della crisi economica mondiale sul settore: nei primi tre trimestri del 2009 il valore delle merci esportate era pari a quello registrato nel 2003, precedente cioè alla rapida crescita avvenuta tra il 2005 e il 2008.

Figura 5 – Esportazioni del settore TAC, Emilia Romagna, 1995-2009 (III trim.), valori in migliaia di euro



La figura successiva rende ancora più chiara l'accelerazione delle esportazioni avvenuta nel settore TAC in Emilia Romagna: tra il 2005 e il 2007 il tasso di crescita annuale delle esportazioni è passato dal 7% al 14%. Oltre all'intensità dell'accelerazione desideriamo mettere in luce anche la continuità, ovvero non si è verificato un aumento occasionale delle esportazioni riguardante un solo anno ma si individua a tutti gli effetti un trend positivo, che si è interrotto nel 2008. Sebbene il grafico successivo renda ancora più evidente l'intensità del calo delle esportazioni avvenuta nel corso del 2009, dove il tasso di crescita è stato negativo e pari a circa -10%, è necessario ricordare che altri settori hanno registrato perdite molto più significative, raggiungendo anche il -30%

Figura 6 – Tasso di crescita annuale delle esportazioni, Emilia Romagna, 1996-2009 (III trim.), valori in percentuale



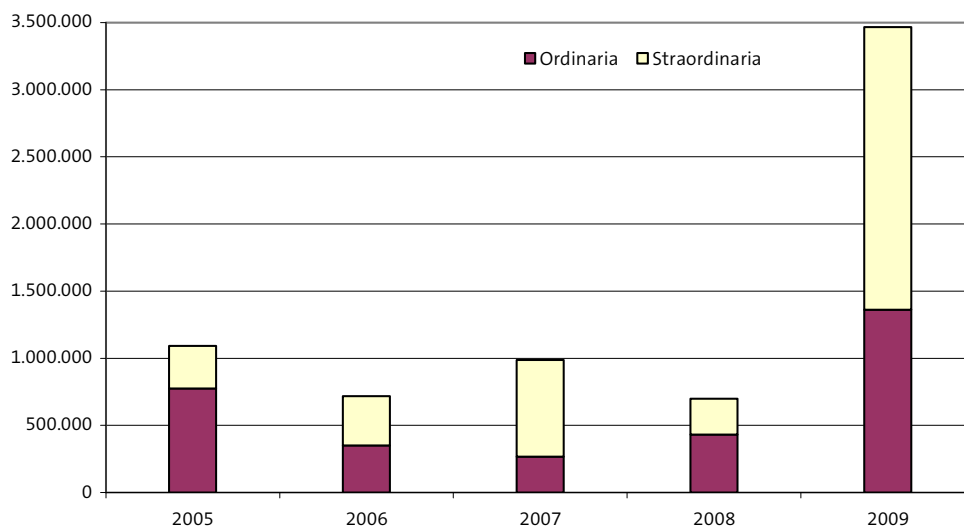
Fonte: Istat

Il dato sulle ore di cassa integrazione ordinaria e straordinaria per il periodo compreso tra il 2005 e il 2009 è in apparente contraddizione con le dinamiche sopra delineate. Ovvero, il monte ore complessivo si mantiene elevato lungo tutto il periodo, tra le 700.000 e il milione di ore autorizzate complessivamente fino al 2008. In particolare, delle ore totali utilizzate una parte consistente, soprattutto nel 2007, è di cassa integrazione straordinaria. **A nostro avviso la lettura congiunta di questi dati e di quelli precedenti ci indicano che il settore ha attraversato negli ultimi anni una profonda trasformazione, non un declino.**

Nel complesso abbiamo visto infatti un settore che negli ultimi anni è stato caratterizzato da imprese numericamente in crescita, riportanti tra il 2005 e il 2007 ordini, produzione e fatturato in aumento e l'export in crescita esponenziale. Tuttavia, considerando l'andamento delle imprese artigiane e la ragione sociale delle imprese in aumento numerico, abbiamo visto che la ripresa non ha beneficiato in modo trasversale tutto il settore ma ha piuttosto favorito le imprese più strutturate. Di conseguenza l'elevato utilizzo della cassa integrazione del settore, ed in particolare di quella straordinaria, è dovuto a nostro avviso al fatto che, di fianco a imprese fortemente in sviluppo

convivono imprese più fragili e non in grado di sopravvivere al mutamento in atto. Come abbiamo già messo in luce precedentemente, il TAC non è stato esente dalle ricadute negative della crisi economica-finanziaria scaturita nella seconda parte del 2008. Il seguente grafico ci mostra ancora una volta il forte impatto della crisi nel corso del 2009: le ore di cassa integrazione autorizzate nel corso di tutto il 2009 ha raggiunto quasi le 3.500.000 ore, ovvero un livello di oltre tre volte più elevato di quello registrato negli ultimi anni.

Figura 7 - Ore di cassa integrazione ordinaria e straordinaria autorizzate settore TAC, Emilia Romagna, 2005-2009



Fonte: Inps

In ultima analisi, presentiamo di seguito alcuni dati riguardanti l'occupazione. Purtroppo, a questo livello di dettaglio, ovvero occupazione per specifico settore economico a livello regionale, i dati a disposizione sono scarsi. In particolare, manca un dato aggiornato e con basso margine d'errore a livello settoriale. Il migliore dato disponibile fa riferimento alle sole imprese artigiane con dipendenti, da fonte EBER. Sebbene il numero degli occupati in imprese artigiane con dipendenti non costituisca l'intero universo complessivo degli occupati, riteniamo tuttavia importante segnalarlo poiché ricordiamo che nel settore TAC il 70% delle imprese sono artigiane.

Secondo i dati dell'Osservatorio imprese artigiane dell'Ente Bilaterale regionale al 31 dicembre del 2007 (ultimi dati disponibili) erano presenti in Emilia Romagna nel settore TAC¹⁴ 3.131 imprese artigiane con dipendenti per un totale di 15.035 addetti. Entrambe le cifre risultano in continua diminuzione dal 2001, in particolare le imprese sono diminuite del 20% (pari a 802 unità) e i dipendenti del 25% (pari a 5.073 lavoratori). Se guardiamo i singoli settori così come sono organizzati dall'EBER¹⁵ possiamo vedere come il gruppo di attività più pesante in termini relativi rispetto agli altri (tessile abbigliamento) sia anche quello che sia in valori assoluti che in termini percentuali perda più

¹⁴ In questo caso riusciamo ad aggiungere anche i dati riferibili ad una attività dello stretto indotto del settore come le lavanderie/stirerie che, dal punto di vista sindacale, rientrano nella stessa categoria.

¹⁵ Il tessile e la maglieria (gruppo economico Ateco DB17) vengono aggregati agli articoli di abbigliamento e confezioni (gruppo economico Ateco DB18) mentre le altre fonti utilizzate finora li tengono distinti.

imprese e dipendenti: nel 2008 infatti il tessile abbigliamento si riduce rispetto al 2001 di 665 imprese per 4.324 lavoratori (rispettivamente -22% e -27%). Questi ultimi dati tendono quindi a confermare come le imprese meno strutturate e di minori dimensioni non siano state le principali beneficiarie del mutamento registrato negli ultimi tra il 2005 e il 2007.

Tabella 21 - Imprese e dipendenti nelle imprese artigiane con dipendenti, Emilia Romagna, 2001-2007

Anno	Settore	Imprese	Occupati
2001	Tessile e abbigliamento	3.059	15.687
	Calzature pelle e cuoio	434	3.174
	Lavanderie e stirerie	440	1.247
	Totale	3.933	20.108
2002	Tessile e abbigliamento	3.023	15.212
	Calzature pelle e cuoio	446	3.063
	Lavanderie e stirerie	434	1.254
	Totale	3.903	19.529
2003	Tessile e abbigliamento	2.692	14.438
	Calzature pelle e cuoio	417	2.914
	Lavanderie e stirerie	372	1.189
	Totale	3.481	18.541
2004	Tessile e abbigliamento	2.654	13.785
	Calzature pelle e cuoio	404	2.711
	Lavanderie e stirerie	366	1.164
	Totale	3.424	17.660
2005	Tessile e abbigliamento	2.451	12.105
	Calzature pelle e cuoio	373	2.491
	Lavanderie e stirerie	356	1.122
	Totale	3.180	15.718
2006	Tessile e abbigliamento	2.399	11.847
	Calzature pelle e cuoio	364	2.429
	Lavanderie e stirerie	354	1.098
	Totale	3.117	15.374
2007	Tessile e abbigliamento	2.394	11.363
	Calzature pelle e cuoio	381	2.538
	Lavanderie e stirerie	356	1.134
	Totale	3.131	15.035

Fonte: EBER

2.2.3 Specificità territoriali e questioni aperte

Questo paragrafo intende presentare in sintesi alcune specificità territoriali del settore TAC all'interno della nostra regione. Nel caso di alcune realtà territoriali, come quella di Modena e di Ferrara, viene illustrata una breve sintesi dei risultati di lavori di ricerca realizzati specificatamente in questi territori. Per quanto riguarda le altre province, mancando specifici lavori di ricerca recenti, vengono sintetizzate alcune informazioni raccolte in occasione di due interviste collettive realizzate

nel 2006 e nel 2009 a funzionari sindacali del settore e durante un *focus group* tenutosi a ottobre 2009, che ha visto la partecipazione di osservatori privilegiati del settore a livello nazionale e regionale quali economisti, imprenditori e funzionari sindacali.

Lo scopo di questa sezione è duplice: da una parte ricordare le differenze, talvolta anche profonde, tra i diversi territori della nostra regione, nonché di presentare alcune questioni aperte che riguardano l'evoluzione del settore nella nostra regione.

Il settore del tessile e abbigliamento in **provincia di Modena** è oggetto da diversi anni di uno specifico studio, effettuato nell'ambito dell'Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi e pertanto per questo territorio sono disponibili informazioni accurate ed aggiornate. La provincia di Modena, in particolare grazie alla presenza del distretto di Carpi, è specializzata nella produzione di maglieria e di confezione in tessuto, mentre i comparti a monte, ovvero produttori di filati e tessuti sono praticamente assenti. L'ultimo rapporto dell'Osservatorio del settore tessile e abbigliamento nel distretto di Carpi (Città di Carpi et al., 2009) mette in luce come non solo il tessile abbigliamento nella provincia di Modena abbia avvertito l'andamento positivo del triennio 2005-2008, ma come le esportazioni, che sono fondamentali per il buon andamento di questo settore, siano addirittura cresciute più rapidamente della media nazionale. **Questa dinamica positiva ha riportato il valore della produzione, a prezzi costanti, a quello dei primi anni '90. Tuttavia il più elevato valore del fatturato non è stato accompagnato da una parallela crescita dell'occupazione manifatturiera, di conseguenza il valore della produzione attuale è pari a quello dei primi anni '90 ma viene generato con la metà degli addetti.** Questa situazione è generata dalla profonda trasformazione che il distretto ha vissuto durante il 2000, che ha visto un sostanziale riposizionamento delle imprese su fasce di mercato a maggiore valore aggiunto e un progressivo ampliamento della gamma di prodotti, in particolare legato alla crescita della confezione di prodotti di abbigliamento rispetto alla tradizionale produzione di maglieria. "Le serie di produzione si sono ridotte e la produzione si è frazionata su un elevato numero di modelli. Un nucleo di imprese emergenti ha inoltre investito nel marchio riuscendo ad acquisire quella visibilità sul mercato che non ha mai caratterizzato le imprese locali. Le ragioni delle brillanti performance del fatturato risiedono quindi nella capacità di una parte delle imprese del distretto di innovarsi completamente, realizzando consistenti investimenti nella ricerca sul prodotto, nel marchio e nelle reti distributive" (ibid. pag. 19). La crescita del fatturato del distretto, non accompagnata da una crescita dell'occupazione, è stata determinata quindi da molteplici fattori: una produzione a maggiore valore aggiunto e meno *labour intensive*, il ricorso alla delocalizzazione produttiva in Paesi a basso costo del lavoro e il proseguimento del processo di selezione sia tra le imprese finali che tra quelle di subfornitura, nonché la presenza di una forte competizione interna al distretto da parte di laboratori di subfornitura gestiti da imprenditori di etnia cinese facenti uso, in alcuni casi, anche di lavoro irregolare.

L'Osservatorio mette in luce come a beneficiare dell'andamento positivo degli ultimi anni siano state soprattutto le imprese finali di medie e grandi dimensioni mentre tra le imprese della classe 1-9 addetti si sia verificata una costante diminuzione di imprese, occupazione e fatturato. Questa tendenza è in linea non solo con il quadro del distretto sintetizzato sopra, ma in generale con le tendenze del settore illustrate in precedenza in questo rapporto. In sostanza, le imprese che hanno saputo posizionarsi su una fascia più alta di mercato, integrarsi a valle provvedendo ad esercitare un controllo sulle vendite, il che impone una dimensione aziendale maggiore, hanno potuto beneficiare del buon andamento di mercato degli anni più recenti.

Una delle principali evoluzioni vissute dalle imprese del distretto riguarda il prodotto. Da alcuni anni infatti, non è più la tradizionale maglieria ad essere la produzione prevalente ma questa è diventata seconda alla confezione su tessuto. "Il distretto offre attualmente una gamma di prodotti molto più ampia rispetto al passato che comprende un insieme di produzioni in grado di soddisfare le diverse esigenze del consumatore [...] attraverso una elevata varietà di stili [...]. **Le imprese finali che incrementano maggiormente il loro peso all'interno del distretto sono infatti quelle definite pluricomparto, e cioè le imprese in grado di offrire una gamma di prodotti completa (sia di capi in maglia sia di capi in tessuto), assicurando al consumatore di riferimento il cosiddetto *total look*"** (ibid. pag. 32). Questo percorso di diversificazione è stato accompagnato da una strategia di comunicazione sia sul marchio che sull'immagine delle collezioni, perseguita con determinazione da alcune imprese del distretto, che hanno portato all'affermazione di un'elevata visibilità del prodotto e dall'azienda tra i consumatori finali. "E' a questo nucleo, composto da poco più di una dozzina di imprese, che si deve l'aumento del fatturato del distretto, mentre il resto della produzione, negli ultimi anni, ha subito una leggera flessione" (ibid. pag. 37). Infine, la strategia di riposizionamento ha visto un profondo mutamento nell'azione rispetto ai canali distributivi, alla ricerca di un rapporto diretto con il consumatore finale. A conferma di ciò, l'Osservatorio mette in luce che le vendite destinate direttamente al dettaglio sono quelle cresciute maggiormente, negli ultimi anni, mentre le vendite a grossisti hanno subito un continuo ridimensionamento. Le imprese più strutturate, in particolare se in possesso di marchi ed elevata visibilità, ha avviato una strategia di controllo delle reti distributive, mediante l'apertura di negozi propri. Rispetto alla realizzazione della produzione, l'Osservatorio segnala che mentre la fascia alta è quasi totalmente prodotta in Italia, la fascia bassa è invece quasi completamente delocalizzata. Anche la fascia media e medio-alta però delinea una quota di delocalizzazione all'estero più alta della media, a conferma di quanto delineato in precedenza in questo rapporto, dove si metteva già in luce come anche le imprese della fascia medio-alta trovassero la produzione realizzata all'estero di qualità adeguata. Le aree di delocalizzazione sono in parte cambiate nel corso degli anni 2000 in quanto si è accresciuto lo spostamento della produzione verso l'Asia (in particolare in Cina, Vietnam e Bangladesh). Le produzioni realizzate in questi Paesi sono quelle su serie più lunghe e per prodotti più standardizzati, mentre per le serie corte si continua a ricorrere alla subfornitura locale, che si è specializzata nella lavorazione di piccole serie, con elevata flessibilità.

La provincia di Ferrara nel 2008 contava il 6% delle imprese del settore TAC nella regione Emilia Romagna, e si colloca al sesto posto rispetto alle altre province per numero di imprese. Solo qualche anno fa Ferrara aveva un peso maggiore nel settore TAC in regione, ma ha subito un processo di selezione particolarmente intenso probabilmente per la quasi assenza di imprese finali e la netta prevalenza di imprese di subfornitura. La recente ricerca realizzata dall'Università di Ferrara sopra richiamata (Poma et al., 2007) mette in luce numerose debolezze dei terzisti ferraresi, che portano a comprendere la contrazione sperimentata sul territorio, non affiancata, o per lo meno non con la stessa intensità, da processi di trasformazione simili a quelli avvenuti nel distretto tessile carpigiano.

Dalla ricerca è emerso che le imprese di subfornitura del tessile e abbigliamento della provincia di Ferrara presentano una struttura formale assai poco articolata, caratterizzata da un forte accentramento delle più rilevanti decisioni strategiche in capo ad un ristretto numero di persone, ed una bassa articolazione della linea manageriale intermedia. Inoltre viene evidenziato un collegamento diretto tra vertice strategico e nucleo operativo, e un forte coinvolgimento del primo nel coordinamento della produzione. Infine è emersa una bassa sofisticazione dei sistemi gestionali, tra cui il sistema informativo, il sistema di gestione delle risorse umane ed il sistema amministrativo-contabile.

La produzione è strutturata in modo piuttosto omogeneo: il processo produttivo è scomposto in fasi ad elevata specializzazione, collegate sequenzialmente, dove alla specializzazione per fasi corrisponde una elevata specializzazione delle persone. Spesso l'imprenditore è direttamente impegnato nel processo produttivo, e vi è un basso grado di formalizzazione delle tecniche di pianificazione e coordinamento della produzione di breve periodo.

La ricerca ha messo in luce che gli imprenditori della subfornitura ferrarese sono consapevoli dei limiti di managerialità esistenti ma allo stesso tempo è stato riscontrato "un significativo scetticismo sulle possibilità effettive di cambiamento, inteso nel senso più ampio, come innovazione manageriale e organizzativa, e sui risultati che tale cambiamento potrebbe portare" e "in questo senso, proprio la ricchezza del bagaglio culturale degli imprenditori in senso tecnico-artigianale, che pure ha un valore importantissimo, diventa fattore di inerzia: produce cioè atteggiamenti di resistenza al cambiamento e comunque di forte focalizzazione sugli aspetti produttivi, e porta a trascurare quelle opportunità di innovazione e di cambiamento che si collocano al di fuori di tale sfera" (ibid., pag. 135-136). Nel complesso quindi la subfornitura del tessile abbigliamento ferrarese appare fortemente concentrata sul processo applicato e prodotto realizzato, più che al mercato finale e sulla sua evoluzione, ed è contrassegnata da elevati livelli di informalità nelle strategie produttive e caratterizzata da accentramento decisionale.

Come abbiamo segnalato in precedenza, non sono disponibili specifiche ricerche effettuate in tempi recenti, per le altre province della regione. Alcune interviste realizzate in due momenti differenti, a fine 2006 e a maggio 2009 a funzionari sindacali di diverse realtà territoriali e il *focus group* tenutosi

a ottobre 2009, hanno tuttavia consentito la raccolta di alcune informazioni di tipo qualitativo che qui riassumiamo brevemente. Dobbiamo precisare che, a differenza della provincia di Modena e di quella di Ferrara, non è possibile riportare qui le informazioni raccolte con un elevato livello di dettaglio in quanto, non essendo validate da specifiche attività di ricerca, potrebbero restituire un risultato parziale se non addirittura errato.

Tuttavia, in linea complessiva, le interviste realizzate e il *focus group* ci consentono di sostenere che le dinamiche occorse a livello internazionale, evidenziate nelle sezioni precedenti e confermate dalle analisi effettuate sulla regione e su Modena e Ferrara, vengono confermate anche negli altri territori, pur naturalmente esistendo alcune specificità. In particolare, in quasi tutte le realtà provinciali si è assistito ad un rafforzamento delle imprese di maggiori dimensioni, in particolare nel caso in cui queste abbiano adottato strategie di apertura e rinnovamento e abbiano investito in nuove collezioni, nuovi prodotti, in marketing e nel controllo delle linee distributive. A fianco di queste si sono ampliate alcune realtà aziendali passate da piccole a medie dimensioni, cresciute, anche in questo caso, per mezzo di investimenti in design, allargamento della gamma e integrazione a valle. Una terza tipologia di imprese, ovvero le piccole imprese artigiane conto-terziste sono quelle che maggiormente hanno subito i processi di razionalizzazione del settore, perdendo nel tempo fatturato, addetti e potere contrattuale.

Più specificatamente, il *focus group* appositamente realizzato ha messo in evidenza come sia fuorviante considerare il TAC in declino, proprio alla luce della decisa crescita che il settore ha sperimentato negli anni immediatamente precedenti all'attuale crisi economica. E' stato messo in luce come la razionalizzazione che ha investito il settore nella regione Emilia Romagna, che ha generato una forte contrazione del numero di imprese e dell'occupazione, possa essere interpretata come una trasformazione del settore. Questo infatti si presenta oggi con una struttura più competitiva ed in grado di tornare a crescere, come accaduto chiaramente tra il 2005 e il 2008. Inoltre, il *focus group* ha segnalato l'esistenza di sei elementi critici che impattano il settore nella regione Emilia-Romagna al momento attuale, di cui sarebbe necessario aumentarne la comprensione al fine di ipotizzare specifiche linee di intervento:

1. Uscita dalla crisi, rapporto con il sistema del credito ed accesso a conoscenze specialistiche

Il TAC è stato fortemente colpito dall'attuale crisi economica, in modo tale da poter anche compromettere la rapidità della ripresa, nel momento in cui questa si manifesterà. Il tessuto imprenditoriale fortemente polverizzato tipico del settore è infatti molto esposto a mutamenti del clima economico. E' necessario quindi comprendere come la crisi sta impattando il settore, al fine di ipotizzare come ne uscirà ed in particolare se sarà in grado di riposizionarsi in tempi contenuti sul percorso di crescita che lo aveva caratterizzato tra il 2005 e il 2008. In questo scenario sarebbe importante approfondire se il sistema creditizio ha saputo rappresentare un sostegno allo sviluppo del settore oppure un limite, in particolare nell'attuale contesto economico. Inoltre anche questo settore ha visto aumentare il contenuto di conoscenza dei prodotti finali e ha avvertito l'esigenza, nelle fasi di crescita, di aumentare la conoscenza su tematiche specifiche. Sarebbe pertanto

importante comprendere le modalità e le possibilità di accesso a conoscenze specialistiche per le imprese di piccole dimensioni del settore, al fine di ipotizzare interventi per ampliarle e migliorarne la struttura.

2. Costruzione di reti tra piccole imprese finalizzate all'accrescimento della quota di mercato e dell'internazionalizzazione

Le piccole imprese incontrano diverse difficoltà quando cercano di accrescere il proprio mercato e la presenza sui mercati esteri, anche quando già detengono un marchio proprio. Una particolare difficoltà per le piccole imprese specializzate in un solo capo di abbigliamento, anche se di alta qualità, è generata dal fatto che sui mercati esteri i consumatori tendono ad acquistare diversi capi di abbigliamento nello stesso negozio. Pertanto il punto vendita che vende un solo tipo di prodotto non è molto frequentato. Per questo sono state messe in luce esperienze di imprese che si sono unite in consorzio, volto a fornire la gamma completa di prodotti con un marchio unico. Di fronte a questo tipo di intervento e ad altri intrapresi dalle aziende per crescere e, nel momento attuale, resistere alla contrazione economica le imprese lamentano un sostegno non adeguato da parte delle associazioni di categoria.

3. Ricambio generazionale nella classe imprenditoriale

Molti imprenditori hanno ereditato l'attività produttiva dai genitori, che hanno gestito l'azienda in un contesto molto diverso da quello di oggi. La generazione imprenditoriale precedente difficilmente investiva gli utili per uno sviluppo ulteriore dell'attività e l'utilizzo dei sistemi informatici per il *design* dei prodotti sono stati adottati solo di recente e solo dalla minoranza delle imprese del settore. Inoltre il rapido mutamento del settore a livello globale, messo in luce dal rapporto discusso, ha reso particolarmente difficile alla generazione imprenditoriale precedente l'adattamento al nuovo contesto competitivo.

4. La legalità

Le imprese della nostra regione hanno dovuto affrontare l'accresciuta competitività di imprese collocate in Paesi a basso costo del lavoro in grado di offrire semilavorati e prodotti finiti a prezzi di molto inferiori rispetto ai prodotti italiani. Tuttavia in molti territori si è registrata un'accresciuta competizione a causa della crescente presenza di imprese che, per mezzo di lavoro nero, riescono ad offrire lavorazioni a prezzi molto più bassi di quelli di mercato. Questo elemento rappresenta un grave punto di debolezza del tessuto regionale, in quanto indebolisce fortemente ed espone a rischio le imprese che operano legalmente e non sono in grado di sostenere questo tipo di competizione.

5. Le scelte delle grandi imprese e le ripercussioni sul territorio regionale

Nella nostra regione sono collocate imprese di grandi dimensioni, le cui scelte hanno inevitabilmente ripercussioni sull'economia e l'occupazione regionale. Per questa ragione sarebbe utile comprendere come e se le grandi imprese del TAC della nostra regione hanno modificato le scelte strategiche negli ultimi anni, in particolare alla luce dell'attuale situazione economico-finanziaria. Ad esempio, nel corso del *focus group* è emerso che una delle più importanti aziende del settore nella nostra regione sta modificando le proprie strategie. In particolare, se il controllo dei canali di vendita ha rappresentato una delle principali leve di sviluppo negli ultimi anni, questi si trasformano in pesanti costi fissi in un momento di calo delle vendite. Per questo, anche per i grandi gruppi con marchi affermati, si persegue con maggiore attenzione la riduzione dei costi, per mezzo della vendita di punti commerciali, e dello spostamento del *core business* sul comparto degli accessori rispetto a quello delle confezioni (storico e con costi di produzione più elevati). Inoltre i principali mercati di riferimento per questi gruppi, che fino a poco tempo fa chiedevano rigorosamente il *made in Italy*, riconoscono ora una maggiore qualità nei prodotti provenienti da altri Paesi e modificano pertanto le scelte di acquisto.

6. Interventi di *policy* a livello regionale

Il TAC è stato oggetto di alcuni interventi di *policy* a livello regionale a sostegno del settore, sia recentemente, al fine di contenere l'impatto della crisi in atto, che negli anni passati. A tale proposito, si avverte l'esigenza di ricostruire un quadro completo delle azioni intraprese nella regione Emilia Romagna a sostegno del settore, che prenda in esame le azioni di tipo diretto, ovvero mirate ad intervenire specificatamente sulle imprese o i lavoratori del settore, sia di tipo indiretto, vale a dire quelle azioni trasversali rivolte a molteplici settori produttivi o al più ampio tessuto economico. Tale esigenza nasce dalla necessità di comprendere se il settore, che ha vissuto un complesso processo di trasformazione, sia stato accompagnato e sostenuto in questo processo con le misure più appropriate e come queste possano eventualmente essere migliorate.

Sia per quanto riguarda i singoli territori sui quali non sono state realizzate specifiche ricerche, che per quanto riguarda la regione nel suo complesso, diversi sono gli interrogativi che rimangono aperti, soprattutto alla luce dei profondi mutamenti avvenuti nel settore e nel più ampio contesto economico globale negli ultimi anni.

In particolare, l'inversione di tendenza avvenuta a partire dal 2005 risulta ai nostri occhi molto interessante. Questa ha avuto luogo in corrispondenza con l'abolizione delle quote multilaterali e ha segnato un'effettiva ripresa del settore, successivamente interrotta dal profondo e repentino mutamento del clima economico a livello mondiale. Sarebbe quindi interessante comprendere a fondo gli elementi trainanti della ripresa ed individuare le caratteristiche delle imprese che ne hanno maggiormente beneficiato, nonché comprendere le ragioni per le quali invece altre non hanno sperimentato un recupero. Inoltre, visto l'accresciuto ruolo dei grandi gruppi del settore presenti in

regione, sarebbe importante comprendere con che modalità queste imprese si inseriscono sul territorio, quali relazioni mantengono con esso, anche in termini di relazioni sindacali. Naturalmente a questi interrogativi sono legati altri, che riguardano la comprensione delle scelte strategiche inerenti le modalità organizzative, le conseguenti direzioni adottate in relazione alla gamma di prodotto, ai canali commerciali, ai rapporti di subfornitura e come queste tematiche vengono affrontate e discusse per mezzo di accordi sindacali. Infine, un ulteriore elemento che necessiterebbe un'apposita esplorazione è l'accresciuta finanziarizzazione di alcuni grandi gruppi e il conseguente impatto sull'apparato produttivo e commerciale. Al fine di dare una risposta ad almeno alcuni di questi interrogativi sarebbe necessario l'avvio di una specifica attività di ricerca sul campo. Questa consentirebbe di comprendere meglio le dinamiche in atto sul territorio e di individuare gli interventi più opportuni per sostenere il mutamento.

2.2.4 Una sintesi dei recenti interventi di policy della Regione Emilia-Romagna

Al fine di cercare di rispondere all'ultimo degli interrogativi emersi nel corso del *focus group*, abbiamo raccolto alcune informazioni relative ai principali interventi di *policy* intrapresi dalla Regione Emilia Romagna a sostegno dello sviluppo del settore TAC.

La Regione Emilia Romagna negli ultimi anni, in particolare tra il 2000 e il 2009, ha realizzato un ampio spettro di interventi di *policy* per lo sviluppo economico e industriale indirizzati all'intero sistema produttivo. E' bene però segnalare da subito che **le azioni rivolte a stimolare e sostenere la crescita del tessuto produttivo regionale non sono state dedicate a singoli comparti preventivamente selezionati, ma hanno mirato a stimolare trasversalmente l'intero sistema d'impresa**. Per questa ragione il programma triennale, la riforma degli interventi per l'artigianato, il programma per l'energia e quello per la ricerca e l'innovazione, ovvero le principali iniziative strategiche degli ultimi anni, **hanno carattere di orizzontalità e pertanto non si identificano interventi di tipo verticale mirati a singoli comparti produttivi**.

Nel primo **Piano Triennale 2000-2002 per le attività produttive sono state 14.660 le imprese** ammesse ai finanziamenti. Per quanto riguarda il **secondo Programma triennale 2003-2005**, la Regione si è posta come obiettivo quello di sostenere la crescita di un nuovo sistema produttivo, che trovi i propri punti di forza in reti d'impresa, conoscenza e ricerca, internazionalizzazione e supporto agli investimenti produttivi. Attraverso questo **secondo Piano Triennale**, integrato dal Programma Regionale per la Ricerca Industriale l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico (PRRIITT), dalla coda realizzativa del Docup Ob. 2000-2006 e dalla programmazione dei fondi comunitari POR FESR 2007-2013, **la Regione ha favorito la realizzazione di oltre 17.800 progetti di imprese che, considerando le iniziative rivolte alle aggregazioni di imprese, hanno coinvolto 19.477 aziende, a cui vanno aggiunti 421 interventi realizzati dagli enti pubblici**. Durante l'ultima legislatura le Regione ha concesso

contributi a favore del sistema economico-produttivo regionale pari a 453,3 milioni di euro, che hanno favorito investimenti per oltre 3,37 miliardi di euro.

Complessivamente la Regione, nelle ultime due legislature, **ha erogato contributi alle imprese per 953 milioni di euro, coinvolgendo 34.137 imprese.** L'impegno finanziario della Regione arriva a 1.233 milioni di euro se si includono gli stanziamenti già previsti, e in corso di finalizzazione, relativi alla rete regionale dei tecnopoli, alla realizzazione delle aree produttive ecologicamente, ai conferimenti ai Consorzi Fidi e alla creazione di un fondo straordinario di garanzia per interventi a favore delle imprese volti al consolidamento dei debiti a breve e, più in generale, alle operazioni di ristrutturazione del debito. **In particolare i dati relativi agli investimenti delle imprese industriali ed artigiane, vedono 15.264 progetti finanziati per un totale di oltre 164 milioni di euro concessi a fronte di 1.613 milioni di euro d'investimento effettuati.**

Infine, **fra le iniziative finanziate in corso di realizzazione o programmate a partire dal 2010 a beneficio delle imprese va in particolare annoverato lo stanziamento di 50 milioni di euro per il Fondo a favore delle imprese per il consolidamento dei debiti a breve e per le operazioni di ristrutturazione del debito e i 6,5 milioni euro stanziati per Reti d'impresa e avvio di nuove attività imprenditoriali.**

Oltre all'importante impegno di tipo economico realizzato negli ultimi anni è necessario sottolineare la particolare innovatività di alcuni interventi realizzati. Fra altri, ad esempio, nel 2004 la Regione Emilia Romagna ha dato vita **al programma per la Rete dell'Alta Tecnologia in Emilia-Romagna, un intervento che ha rappresentato di fatto una svolta rispetto alle scelte di policy intraprese in precedenza.** L'obiettivo dell'intera azione è quello di avvicinare ulteriormente le istituzioni preposte alla ricerca tecnologica alle PMI e di utilizzare in modo più diretto le conoscenze detenute dalle istituzioni di ricerca all'interno delle imprese. Questo viene fatto soprattutto attraverso due modalità principali: da una parte si cerca di rafforzare l'offerta di ricerca mediante la creazione di laboratori attivi su specifici campi scientifici e tecnologici, incrementandone le potenzialità mediante investimenti diretti, e dall'altro si mira a portare questa conoscenza all'interno delle imprese per mezzo della collocazione di ricercatori nelle aziende e di finanziamenti che incentivano la collaborazione tra Università e imprese. E' importante sottolineare che i laboratori aderenti alla nuova rete, pur utilizzando le competenze accademiche, non realizzano ricerca di base ma bensì applicata alle specifiche esigenze tecnologiche delle imprese. La rete realizzata si articola lungo sei aree principali: la meccanica, l'ambiente e lo sviluppo sostenibile, l'edilizia, l'agroalimentare, le scienze della vita e della salute e l'innovazione organizzativa.

Come già descritto gli interventi hanno previsto trasversalità settoriale, puntando nel suo insieme allo sviluppo del territorio negli argini della ricerca dell'innovazione, dell'energia e dell'ambiente. Pertanto al fine di comprendere in che misura le aziende del TAC o di un altro comparto produttivo

hanno partecipato alle diverse linee di intervento è necessario effettuare un'analisi dedicata che estrapoli ed elabori nel dettaglio le caratteristiche delle aziende partecipanti.

Conclusioni

Il settore del tessile-abbigliamento-calzaturiero ha sperimentato, negli ultimi vent'anni, profondi mutamenti, a livello globale, nazionale e regionale. Le dinamiche evolutive che riguardano questo settore, in modo ancor più significativo che altri, non possono essere comprese a pieno se non vengono lette nella loro ampiezza e profondità. L'analisi del settore deve quindi essere estesa, in particolar modo in senso geografico, poiché i mutamenti in atto hanno coinvolto un crescente numero di Paesi, con un grado di interconnessione tra loro in progressivo aumento. Allo stesso tempo i cambiamenti devono essere compresi nella loro profondità, vale a dire in relazione al mutamento che ha riguardato il prodotto finale del settore, che si è straordinariamente diversificato, generando una elevata complessità produttiva e gestionale.

L'abolizione delle quote multilaterali avvenuta nel 2005 non ha solo consentito alla competitiva industria cinese di espandere le proprie quote di mercato su scala globale, ma ha portato le grandi aziende delle economie avanzate a ridefinire le modalità produttive e l'organizzazione della catena di fornitura. L'eliminazione delle quote ha reso infatti liberi i produttori finali di acquistare tessuti e prodotti di abbigliamento ovunque nel mondo nella quantità desiderata, generando un processo di riposizionamento della rete mondiale di fornitura di prodotti tessili e di abbigliamento e favorendo una concentrazione prima non realizzabile. Inoltre, l'opzione di importare beni semilavorati e finali da Paesi terzi, invece che acquistarli da imprese locali, si è affermata come scelta predominante. Solo per alcune tipologie di capi, della fascia alta, la produzione tende a rimanere nei confini regionali o nazionali; la qualità delle produzioni realizzata all'estero si mostra infatti adeguata alle esigenze delle imprese finali, anche nel caso di prodotti di fascia medio-alta. Non è quindi il fattore qualità che può rappresentare un limite ad una maggiore delocalizzazione produttiva, come poteva essere fino a qualche anno fa, ma è invece il fattore tempo a porvi un freno. A fianco dei mutamenti sopra ricordati infatti, l'analisi del settore ci ha segnalato un altro elemento di discontinuità divenuto particolarmente importante negli anni più recenti: la crescente varietà di prodotto. I capi di tipo standard e classico, che mantenevano sostanzialmente un mercato piuttosto stabile di stagione e in stagione, tendono a ridurre il proprio peso sul totale della produzione realizzata. In modo trasversale per tutte le fasce di mercato è aumentata la profondità della gamma di prodotti realizzati e la frequenza con cui questi vengono immessi sul mercato, per cui ogni linea di marca è caratterizzata da molti diversi modelli prodotti in lotti di dimensioni limitate. Per questa ragione, la capacità di produrre piccoli lotti con breve preavviso è divenuta di importanza strategica e pertanto la vicinanza fisica tra produttore finale e fornitore è particolarmente importante.

Il presente lavoro ha anche contribuito a mettere in luce come ci siano differenti modalità di partecipazione alla produzione globale di tessile, abbigliamento e calzaturiero. Se infatti le basse barriere all'entrata consentono a nuovi produttori, mediante contenuti investimenti, di riuscire a collocarsi con relativa facilità sul mercato, allo stesso tempo però occorre una crescente dimensione e articolazione organizzativa al fine di riuscire a posizionarsi lungo un percorso di crescita stabile. L'accresciuta integrazione a valle, che ha portato i principali produttori ad avere il controllo della rete commerciale e dunque il contatto diretto con il mercato finale, è stata possibile mediante ingenti investimenti in marketing, design e sviluppo di canali distributivi. Il mercato sembra quindi caratterizzato da attori collocati su percorsi profondamente differenti, le cui diversità tendono peraltro ad aumentare: da un lato produttori in grado di esercitare un controllo sul mercato finale, influenzandone i gusti e le scelte di acquisto, e dall'altro imprese che tendono prevalentemente a subire le evoluzioni in atto e il processo di selezione ancora presente. Di questo fenomeno, evidenziatosi su scala mondiale, se ne ha conferma anche a livello regionale, come ci mostra l'ultimo osservatorio sul distretto carpigiano, dove la crescita del fatturato negli ultimi anni è stata generata da un piccolo numero di imprese finali, mentre per le rimanenti si è confermata una tendenza negativa già in atto da diversi anni. Le imprese in crescita, ci segnala l'osservatorio, sono quelle che hanno realizzato una profonda trasformazione, riuscendo ad innovarsi completamente nell'ambito del prodotto, del marchio, del processo e dei canali di vendita.

Infine, la lettura dei dati sulla demografia di impresa, unitamente ai dati sulla congiuntura e sull'andamento delle esportazioni, ci segnalano un aspetto di grande importanza: il settore tessile-abbigliamento-calzaturiero dell'Emilia Romagna dal 2005 in avanti si collocava, dopo molti anni di contrazione, lungo un percorso di ripresa. La coincidenza temporale tra il mutamento congiunturale favorevole e l'abolizione delle quote multilaterali lascia sospettare che l'aumentata liberalizzazione possa aver generato benefici per le imprese emiliano-romagnole, in particolare per quelle più strutturate e quindi in grado di mantenere o avviare quelle scelte strategiche menzionate in precedenza. Tuttavia, come abbiamo visto, allo stesso tempo si è evidenziato un elevato utilizzo della cassa integrazione nel settore, ed in particolare di quella straordinaria, dovuto a nostro avviso al fatto che, di fianco a imprese fortemente in sviluppo convivono imprese più fragili e non in grado di sopravvivere al mutamento. La più recente crisi economico-finanziaria, avviatasi nel 2007 e deflagrata nella seconda parte del 2008, sembra aver colpito il settore in analisi proprio in un momento in cui usciva da anni di contrazione di natura strutturale. A nostro avviso quindi, il momento di crisi attuale deve essere interpretato diversamente da ciò che è avvenuto nel settore negli ultimi vent'anni e l'inversione di tendenza avvenuta nei due anni precedenti può far ipotizzare una nuova ripresa nel momento in cui l'intera economia mondiale uscirà dall'attuale fase recessiva.

Nel complesso il TAC nella nostra regione sembra attraversare un profondo e complesso processo di trasformazione, piuttosto che di declino. Il settore è stato infatti segnato da una significativa ripresa negli anni più recenti, dopo un lungo periodo contrazione. Tuttavia la ripresa non tocca

trasversalmente l'intero settore in regione, ma si concentra piuttosto su una parte di imprese, ovvero su quelle che hanno saputo apportare sostanziali cambiamenti alla propria struttura, organizzazione e modalità produttiva. Alla luce di queste tendenze, ci sembra quindi opportuno cercare di aumentare la comprensione delle dinamiche in atto per poterle agevolare, limitandone allo stesso tempo le ripercussioni negative. Si auspica inoltre che possano essere rivalutati il ruolo e le potenzialità di questo settore che, similmente ad altri comparti maturi, si mostra in grado di mutare per adeguarsi al nuovo contesto competitivo e pertanto capace di contribuire in misura crescente allo sviluppo dell'economia e dell'occupazione in Emilia Romagna.

Bibliografia

Antonelli, G. (2006), “Flessibilità e struttura a rete: attori, ruoli e relazioni nel supply chain network”, in Testa F. e de Vita P. (eds.), *Reti, Flessibilità e Performance nei settori tradizionali – Un caso di studio nel fashion business*, Milano, Franco Angeli.

Bigarelli D., (2002), *L'industria dell'abbigliamento in Emilia Romagna*, Milano, Franco Angeli.

Bocconi, ESSEC Business School, Baker&McKenzie, (2007) “Business relations in the EU clothing chain: from industry to retail and distribution”, Final Report October 2007.

Città di Carpi e CarpiFormazione (2009), “Osservatorio del tessile abbigliamento nel distretto di Carpi”, 9° rapporto, Aprile 2009, <http://www.r-i.it/doc/OssCarpi9rapportocompleto.pdf>.

Comitato Network Subfornitura, (2008) “Osservatorio Subfornitura Moda 2008”, <http://www.cesdi.net/files/OssModaSubfor08.pdf>.

Commissione consultiva per le trasformazioni industriali (CCMI) - Comitato economico e sociale europeo (CESE), Il futuro del settore ‘Tessile, abbigliamento e calzature’ in Europa”, Febbraio 2008, http://eesc.europa.eu/sections/ccmi/textile/brochure/documents/3184_IT_OK.pdf.

Commissione consultiva per le trasformazioni industriali (CCMI) - Comitato economico e sociale europeo (CESE), Il futuro del settore ‘Tessile, abbigliamento e calzature’ in Europa”, Febbraio 2008, http://eesc.europa.eu/sections/ccmi/textile/brochure/documents/3184_IT_OK.pdf.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2008), “Trends and drivers of change in the European textiles and clothing sector: mapping report”, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/15/en/1/ef0815en.pdf>.

Fagerberg, J., Guerrieri, P., Verspagen, B. (Eds.) (1999), *The Economic Challenge for Europe: Adapting to Innovation Based Growth*, Edward Elgar, Cheltenham.

Istituto di studi e analisi economica (ISAE), “La liberalizzazione commerciale del settore tessile e abbigliamento”, Nota mensile, Marzo 2005.

ITF e Istituto Guglielmo Tagliacarne (2007), “Osservatorio sul sistema moda in Italia – Le dinamiche congiunturali e strutturali 2007”, http://www.itfashion.org/upload/file/Report_Sistema_Moda_%202007.pdf.

Nordas H.K. (2004), "The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing", discussion paper n.5, World Trade Organisation.

OECD (1999), "Benchmarking knowledge-based economies", Parigi.

Poma L., Masino, G. e Rizzo U. (2007), "Evoluzione degli scenari di mercato per le aziende ferraresi del settore tessile-abbigliamento", Rapporto di ricerca CREIC, Università di Ferrara.

Regione Emilia Romagna, (2009) "La struttura produttiva dell'Emilia-Romagna. Una lettura attraverso l'Archivio Statistico delle imprese attive", Bologna, Clueb.

Ricchetti, M. (2006), "Moda ed etica dei consumi tra industria e distribuzione", 21 novembre 2006, Hermeslab.

Robertson P., Smith K., von Tunzelmann N. (Eds.)(2009), "Special Issue: Innovation in Low-and Medium-Technology Industries", *Research Policy* 38, pp. 441-570.

Testa F. e Buccione C., (2006), "Flessibilità di offerta e dimensione logistico-produttiva in un network strategico", in Testa F. e de Vita P. (eds.), *Reti, Flessibilità e Performance nei settori tradizionali – Un caso di studio nel fashion business*, Milano, Franco Angeli.

Testa F. e de Vita P. (eds.), *Reti, Flessibilità e Performance nei settori tradizionali – Un caso di studio nel fashion business*, Milano, Franco Angeli.

World Trade Organisation (2009), International Trade Statistics 2009.