



***Il sistema moda in Italia:  
nuovi scenari e nuove prospettive  
occupazionali***

*Clemente Tartaglione  
(Network Ares 2.0)*

Roma, 18 ottobre 2008

## **Sommario**

---

### **1. INTRODUZIONE: L'ECONOMIA MODA UNA STORIA DI SUCCESSO PER L'ITALIA**

### **2. IL PERIMETRO DEL SISTEMA MODA: UNA BREVE RICOSTRUZIONE DELLA COSTELLAZIONE SU CUI SI FORMA L'APPARATO PRODUTTIVO**

### **3. IL SISTEMA MODA: UN SETTORE DI SPECIALIZZAZIONE NAZIONALE**

3.1. Il ruolo nell'economia manifatturiera: le cifre su occupazione, valore aggiunto e commercio estero

### **4. LA GEOGRAFIA NAZIONALE DEL SETTORE**

4.1. La struttura produttiva moda nelle regioni italiane

4.2. I principali distretti: una breve scheda di analisi

### **5. UN SETTORE LEADER NEL MONDO**

5.1. Il peso dell'industria della moda italiana in Europa e nel mondo

5.2. Le performance di internazionalizzazione

### **6. LA MODA COME VOLANO DELL'IMMAGINE DELL'ITALIA NEL MONDO**

6.1. Il ruolo del lusso e dei prodotti ad alto contenuto di design

### **7. NUOVE STRATEGIE PER COMPETERE E NUOVE OPPORTUNITÀ DI LAVORO**

7.1. L'evoluzione del mercato: i nuovi stili di consumo diventano una opportunità di sviluppo

7.2. La moda verso un processo di integrazione tra produzione, tensione creativa, funzioni commerciali e di marketing

7.3. L'investimento sul capitale umano una condizione imprescindibile per cogliere l'opportunità del cambiamento: alcune figure chiave su cui puntare

## **1. INTRODUZIONE: L'ECONOMIA MODA UNA STORIA DI SUCCESSO PER L'ITALIA**

L'attività dell'industria della moda è l'unica in cui l'Italia abbia una supremazia mondiale, detenendo ancora oggi il primo posto sul piano della competitività internazionale.

Questo incredibile successo di risultati e durata comincia a prendere forma sin dai primi anni cinquanta.

Gli storici fanno infatti risalire il primo passo concreto verso quell'economia moda che oggi è riconosciuta a livello internazionale al 12 febbraio del 1951, giorno in cui il marchese Gian Battista Giorgini organizzò a Firenze la prima sfilata d'alta moda italiana. In occasione dell'evento furono coinvolte dieci sartorie italiane del tempo. Alla sfilata fu invitato solo un gruppo ristretto di persone, tra cui alcuni importanti compratori stranieri e giornalisti specializzati nel settore della moda, che mostrarono grandissimo interesse per il talento e l'abilità degli stilisti italiani.

Trainate da questo successo, le sartorie italiane si affacciarono sul mercato internazionale con le loro creazioni, entrando in diretta concorrenza con la moda francese, che fino agli anni 50 deteneva il predominio assoluto del settore.

Successivamente, all'alta moda italiana ed agli abiti su misura si affiancò negli anni '60 anche il prêt-à-porter, con abiti già confezionati ed a prezzi meno elevati. Questa intuizione di andare oltre l'abito di sartoria per accedere ad un prodotto industriale con forte connotazione stilistica apre ad una fase di forte sviluppo del settore.

Con questo nuovo approccio, che nello stesso periodo diventa fattore comune di tutte le produzioni moda (vestiario, pelletteria e calzature), tra la fine degli anni 70 e gli anni 80 il prêt-à-porter italiano conquista la leadership a livello mondiale a danno dell'haute couture francese. Sono questi gli anni in cui esplose il fenomeno delle griffe e delle firme che ancora oggi garantiscono al made in Italy una solida notorietà internazionale.

In questo stesso periodo il settore della moda diventa in Italia un settore pienamente industriale. Spinto dalla grande forza propulsiva di questa esperienza positiva del prêt-à-porter italiano, si sviluppa un contesto produttivo con una forte capacità di industrializzare la proposta creativa attraverso una rete di imprese che presidia l'intero processo manifatturiero sia nell'ambito tessile-abbigliamento sia in quello della pelletteria e calzature.

Questa capacità di saldare il fattore creativo con una componente industriale particolarmente reattiva è per molti studiosi del settore l'elemento chiave dello sviluppo del Made in Italy in quegli'anni.

A giocare un ruolo fondamentale in questo processo di integrazione è stato anche il modello di organizzazione della filiera industriale che come noto nel sistema moda è quello del distretto. Di fatto, l'industria della moda italiana si organizza in un arcipelago di aree territoriali specializzate in cui prevale una micro e piccola impresa che capitalizza una condizione di prossimità geografica come opportunità di contaminazione e conoscenza. In quel periodo e fino alla metà degli anni 90, il ricorso a questo modello di agglomerazione territoriale, rappresenta una ricchezza unica di trasformazione dei processi creativi in opportunità di sviluppo industriale e per questa via di generazione di ricchezza ed occupazione. Le statistiche di contabilità nazionale elaborate dall'Istat attribuiscono al sistema moda di quella fase di espansione un'occupazione di circa 1,4 milioni di addetti che corrispondono al quasi il 25% dell'occupazione dell'intera industria della trasformazione manifatturiera.

Sempre in questa logica dell'integrazione operativa, tanto nel tessile, quanto nel comparto dell'abbigliamento e in quello calzaturiero, a fianco della filiera propriamente detta, un altro fattore portante dello sviluppo è stata la costruzione di alleanze virtuose con imprese meccaniche, elettroniche e della chimica che affiancando i produttori moda hanno dato un contributo essenziale al processo di innovazione.

Ma la storia del comparto TAC italiano è storia di una continua capacità di interpretazione ed adattamento ai mutamenti del mercato. Nell'ultimo decennio, l'avanzare della concorrenza dei paesi in via di sviluppo che beneficiano di un forte vantaggio sul costo del lavoro, l'accelerazione tecnologica nel campo della chimica, del meccanotessile, dell'elettronica, nonché, l'affacciarsi di nuove opportunità di consumo, ha imposto al sistema moda italiano un mutamento radicale del suo profilo.

In questo nuovo quadro, il sistema moda italiano per difendere la sua leadership internazionale ha ridefinito il suo assetto introducendo almeno due importanti innovazioni sul piano strategico organizzativo:

- Sotto la spinta della globalizzazione e dei vantaggi competitivi espressi dai paesi di nuova industrializzazione le relazioni tra imprese tendono ad affrancarsi dai consolidati confini nazionali per accedere a reti di produzione internazionale, modificando in questo modo il modello tradizionale di distretto;

- L'allargamento dei confini della concorrenza oltre l'area dei paesi avanzati ha obbligato le imprese a rinunciare alle produzioni basiche ed accelerare gli investimenti su prodotti di fascia medio alta. Questo riposizionamento sta ridisegnando la filiera moda nella direzione di un sistema ibrido in cui cresce il sia ruolo dei settori portatori di tecnologie (industrie meccaniche, elettroniche, chimiche, e dell'informatica), sia il ruolo di quel complesso sistema di servizi (styling, marketing, retail) portatore di contenuti immateriali del prodotto.

Con questo nuovo approccio il sistema moda italiano riconferma la sua capacità di interpretare con successo il cambiamento. Oggi, infatti, pur vivendo ancora una fase di assestamento che sta determinando un forte impatto in termini di occupazione e imprese, secondo autorevoli istituti internazionali che studiano il posizionamento competitivo dei paesi nei settori dell'industria, l'Italia occupa saldamente la prima posizione nel mondo nella filiera moda per capacità di presidiare i mercati internazionali.

## **2. IL PERIMETRO DEL SISTEMA MODA: UNA BREVE RICOSTRUZIONE DELLA COSTELLAZIONE SU CUI SI FORMA L'APPARATO PRODUTTIVO**

Prima di cominciare un'analisi approfondita del sistema moda nelle sue dimensioni, ruolo nazionale ed internazionale, scenari e prospettive, è senza dubbio utile svolgere un esercizio di rappresentazione delle principali componenti su cui prende forma questo complesso aggregato economico.

Va subito precisato che il processo in atto di riposizionamento strategico nella direzione di fasce di prodotto a maggior valore aggiunto e quindi a maggior valore tecnologico e di styling non rende più valido un approccio di analisi basato sulla nozione tradizionale di settore in cui il perimetro era definito dalle imprese industriali che contribuivano alla realizzazione del processo manifatturo del tessile–abbigliamento-maglieria e della concia-pelletteria-calzature, imponendo invece di accedere ad un concetto più esteso di filiera moda.

La filiera è infatti l'unica chiave di lettura che consente di rappresentare l'effettiva articolazione di attività di produzione e servizi attraverso cui si realizza quel processo integrato che genera il valore finale del prodotto.

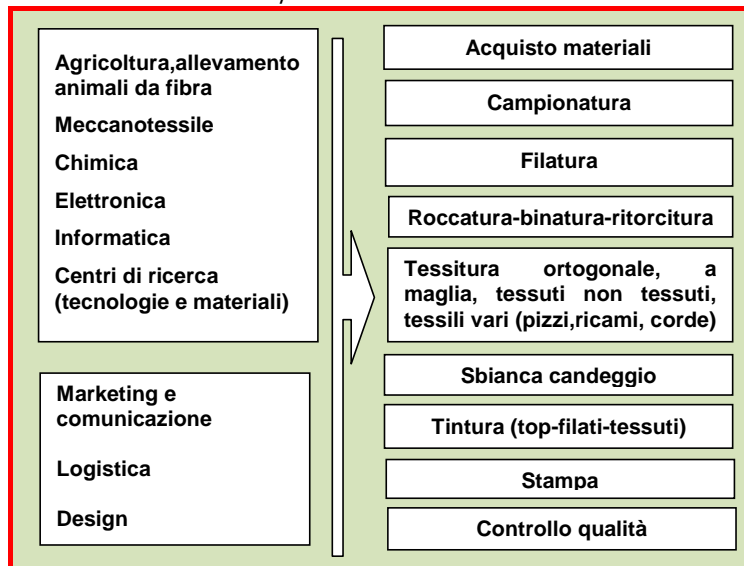
La spinta del settore verso una crescente attenzione ai contenuti immateriali del prodotto moda, la crescente integrazione operativa con la distribuzione, l'espansione commerciale ed industriale verso i mercati esteri e una generale esigenza di migliorare gli standard di qualità ed il contenuto tecnologico dei processi e dei prodotti, sono infatti elementi che hanno generato una crescente esigenza dell'impresa moda di integrarsi sempre di più con un sistema di fornitura specializzata sia nell'ambito dei servizi immateriali sia nell'ambito delle tecnologie di processo e prodotto.

Sulla base di questi presupposti, l'economia moda, come esemplificato dalle figure che seguono, diventa quell'insieme di aziende che concorrono con la loro attività non solo al ciclo della trasformazione industriale ma anche a quello della valorizzazione tecnologica ed immateriale.

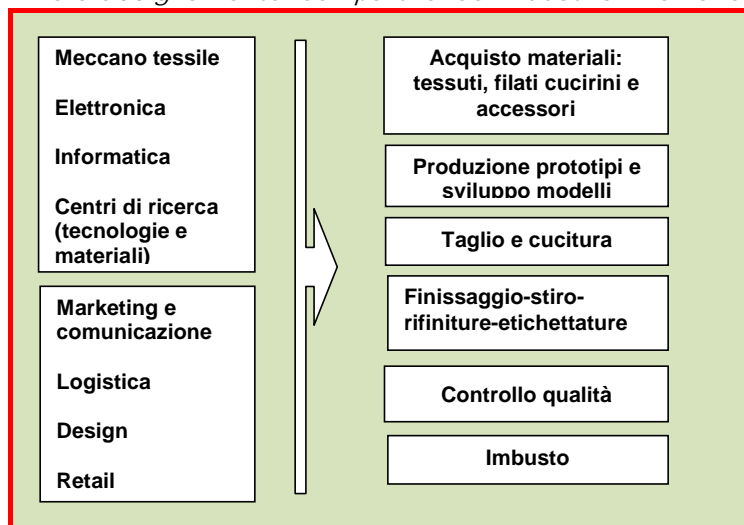
In questa nuova architettura, il sistema TAC può essere rappresentato come una piattaforma operativa in cui convivono tre componenti: i comparti

manifatturieri che realizzano le diverse fasi del prodotto; il sistema di fornitura di servizi che contribuiscono alla valorizzazione immateriale del prodotto (design, marketing e comunicazione, logistica e retail); le industrie esterne alla filiera strettamente manifatturiera moda che contribuiscono all'avanzamento tecnologico e qualitativo dei processi e dei prodotti (chimica, meccanica, elettronica, informatica). Naturalmente le imprese che operano nel fashion system tendono a favorire la diffusione di un sistema di fornitura fortemente caratterizzato da funzioni immateriali e di servizio mentre le imprese business to business tendono ad avvalersi di imprese a maggior contenuto tecnologico-trasformativo.

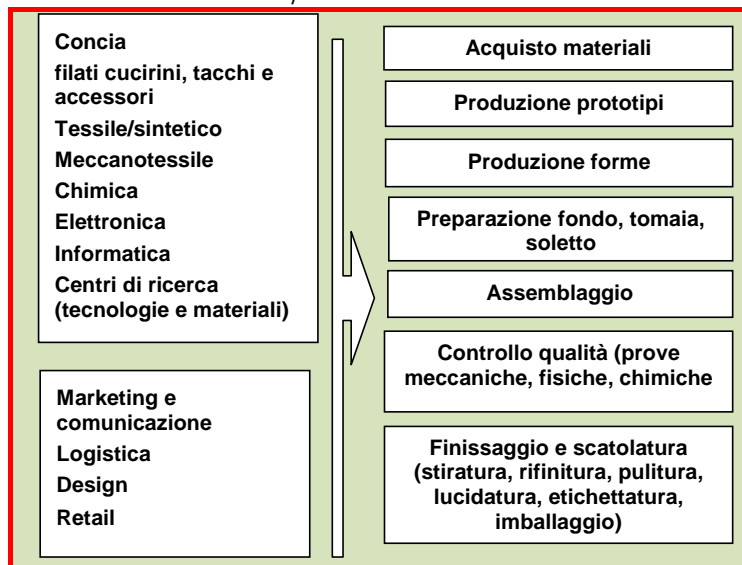
*Filiera tessile: comparti e fasi industrializzazione*



*Filiera abbigliamento: comparti e fasi industrializzazione*



*Filiera calzature: comparti e fasi industrializzazione*



### **3. IL SISTEMA MODA: UN SETTORE DI SPECIALIZZAZIONE NAZIONALE**

#### **3.1. Il ruolo dell'economica moda nel manifatturiero italiano: le cifre su occupazione, valore aggiunto e commercio estero**

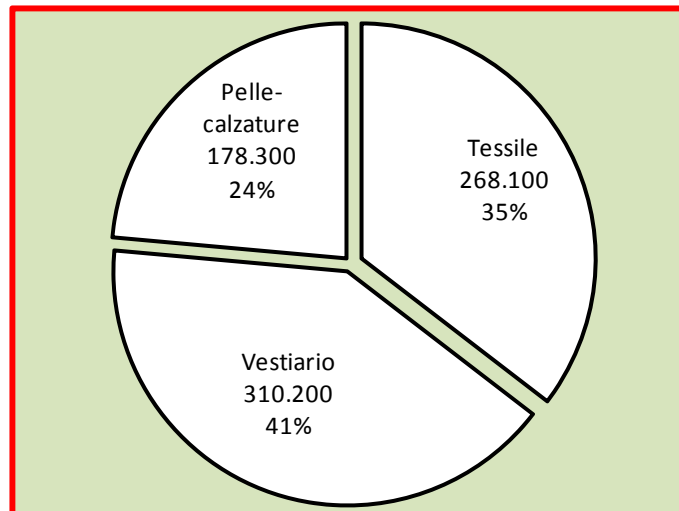
Il sistema moda italiano grazie alla sua capacità di modificare la sua configurazione strategico organizzativa rispetto ai mutamenti di scenario, nonostante la forte pressione competitiva di quest'ultimo decennio segnato da una globalizzazione che ha ridefinito il volto del sistema moda a livello mondiale, continua a giocare un ruolo di primaria importanza per l'intera economia nazionale.

Attualmente il settore, pur avendo subito un forte ridimensionamento occupazionale (-120 mila unità nel periodo che va dal 2001 al 2007) per effetto di una riorganizzazione operativa che ha ridefinito il suo posizionamento sul mercato e spostato oltre i confini nazionali importanti segmenti di produzione, in Italia continua a generare nella sua componente manifatturiera 757 mila posti di lavoro. Un volume di lavoro dato comunque in difetto che non tiene conto di importanti attività mirate al settore (R&S, creatività, distribuzione, logistica) che, pur non essendo specificatamente manifatturiere partecipano in modo significativo alla produzione del valore.

A questo importante risultato occupazionale contribuisce la filiera tessile con 268 mila unità, il comparto del vestiario con 310 mila unità e l'intero apparato della pelletteria-calzature con 178 mila unità. Con questi numeri l'economia moda contribuisce al 14% dell'occupazione manifatturiera italiana, occupando

la seconda posizione per numero di addetti dietro solo al settore della Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo (917 mila addetti).

L'occupazione nel manifatturiero moda

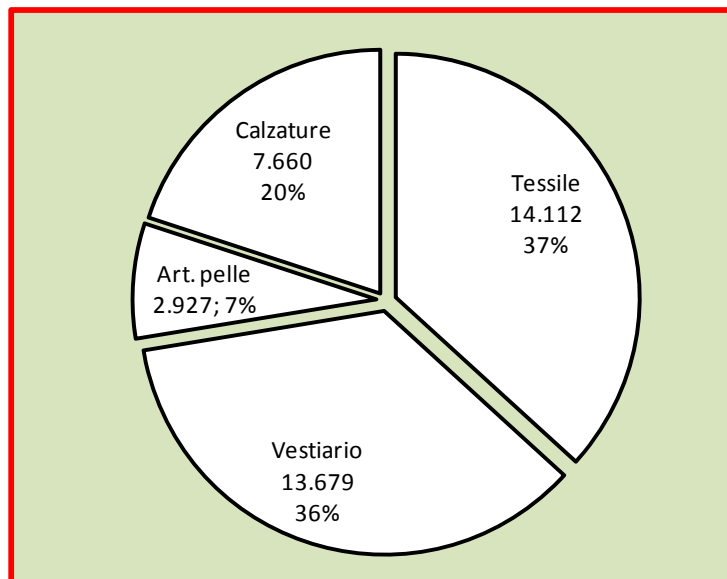


Non meno importante è il ruolo del sistema moda rispetto al suo contributo alle esportazioni. Come sarà possibile approfondire nel capitolo 5, il successo del sistema moda è possibile misurarlo anche per la sua strutturale capacità di presidiare i mercati internazionali.

La solidità di questo rapporto con il mercato estero ne esce ancora più rafforzata se si pensa che il settore pur vivendo una fase di liberalizzazione degli scambi internazionali (realizzata con il venir meno delle forme di protezione commerciale in Europa rappresentate dall'Accordo Multifibre), rafforzamento dell'euro ed inasprimento della concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro, è riuscito grazie ad una strategia di riposizionamento sul mercato su produzioni ad alto valore aggiunti ha realizzare nel 2007 esportazioni per un valore di oltre 38 miliardi (pari a quasi la metà del sul fatturato), recuperando in questo modo quasi interamente i livelli raggiunti nel periodo precedente a questa fase di riassetto del settore. Con questi numeri l'industria della moda contribuisce alle esportazioni di prodotti trasformati dell'Italia per una quota pari al 12%. Posizionandosi anche questa volta tra i settori del manifatturiero ai primissimi posti non solo per contributo al valore complessivo delle esportazioni dell'Italia ma anche per il suo contributo positivo alla bilancia commerciale.

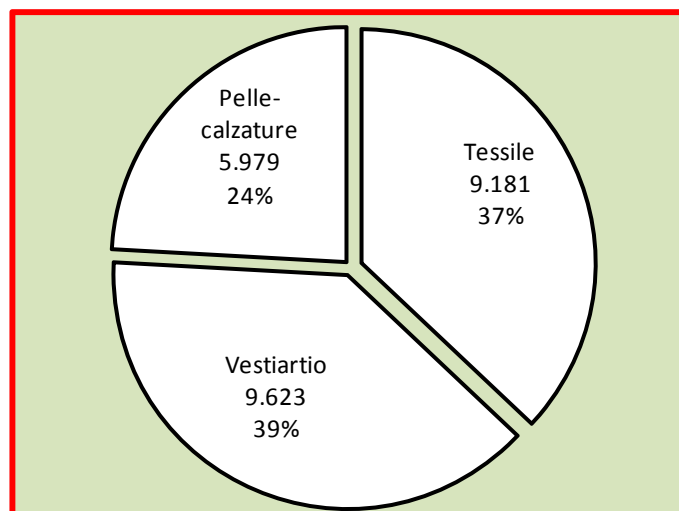


Export moda - Valore (in milioni di €)



Rilevante è anche il contributo del settore al prodotto interno lordo del paese. A fronte di un valore della produzione di oltre 90 miliardi, i dati elaborati dall'Istat attribuiscono all'aggregato dei tre comparti moda una generazione di valore aggiunto pari a circa 28,5 miliardi. Con questa dimensione, il settore contribuisce al 10% della ricchezza che genera l'intera industria manifatturiera, collocandosi al terzo posto dietro il settore della Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo (44 miliardi di valore aggiunto) e del settore della fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici (35 miliardi).

Valore aggiunto moda (Valore in milioni di €)



Ma al di là di queste cifre più generali, il valore del sistema moda diventa ancora più evidente se misurato rispetto al suo contributo dentro la filiera. Su questo versante, all'interno di un processo di avanzamento tecnologico e di rafforzamento del ruolo della componente immateriale dentro la catena del valore del prodotto moda, l'aggregato dei comparti tessile, abbigliamento e pelletteria sono diventati il primo committente dell'industria chimica e della gomma plastica con quasi 8 miliardi di acquisti (pari al 17% del totale delle vendite di prodotti intermedi verso operatori esterni al settore), e il primo committente dell'economia dei servizi (escluse le utilities) con circa 13 miliardi di euro di acquisti (pari al 13% del totale dei servizi venduti nell'ambito della trasformazione industriale).

Oltre a ciò, come ci ricordano i dati Istat questo è il settore dell'industria in cui si registra il più alto tasso di presenza occupazionale femminile. Infatti, rispetto ad un dato medio del manifatturiero pari al 30%, i comparti della moda occupano le prime tre posizioni con livelli che oscillano dal 76% nelle confezioni al 58% nel tessile e 47% nelle calzature. Con questi numeri l'imprenditoria moda contribuisce a poco più di un terzo del totale delle donne occupate nella trasformazione industriale. Un risultato certamente rilevante se riportato all'interno di un mercato del lavoro nazionale in cui il divario di tasso di occupazione e di attività rispetto alla variabile di genere continua ad essere straordinariamente elevato.

Il valore del sistema moda nell'economia nazionale  
(scheda di sintesi)

<b>Quota occupazione moda sul totale industria manifatturiera in Italia</b>	14%
<b>Quota occupazione femminile moda sul totale donne occupate nell'industria manifatturiera</b>	34%
<b>Quota valore aggiunto moda sul totale industria manifatturiera in Italia</b>	10%
<b>Quota export moda sul totale vendite all'estero dell'Italia di prodotti trasformati e manufatti</b>	12%
<b>Quota acquisti dall'industria chimica e gomma plastica sul totale acquisti dell'industria manifatturiera</b>	17%
<b>Quota acquisto servizi (non utilities) sul totale acquisti dell'industria manifatturiera</b>	13%

## **4. LA GEOGRAFIA NAZIONALE DEL SETTORE**

### **4.1. La struttura produttiva moda nelle regioni italiane**

Un esercizio utile alla costruzione di una fotografia del sistema moda, propedeutico anche all'analisi più mirata sui distretti che saranno oggetto del prossimo paragrafo, è senza dubbio l'elaborazione di uno breve studio comparato della sua distribuzione geografica.

Il primo tratto che emerge in modo evidente dalla tabella di cui sotto è quello di un sistema moda presente in modo significativo su tutto il territorio nazionale anche se si distribuisce con una evidente concentrazione nell'area settentrionale.

L'economia moda del Nord Italia produce infatti il 54% dell'occupazione (che corrisponde a 409 mila addetti) e il 59% del valore aggiunto. Rilevante è anche il contributo dell'Italia centrale che rispetto alle due variabile si attesta intorno ad una quota del 28%. Infine, il Sud, benché esprima valori assoluto di tutto rilievo, nella distribuzione geografica si posiziona su livelli distanti dal resto del paese con un contributo all'occupazione del 19% (pari a 143 mila addetti) e una quota di valore aggiunto del 14%.

Questi risultati prendono forma all'interno di una ripartizione regionale dove i principali protagonisti dentro il sistema moda sono la Lombardia, la Toscana ed il Veneto, che insieme rappresentano più della metà del settore.

Rilevante, anche se lontano dalle dimensioni delle prime tre regioni è la presenza della filiera nelle Marche, Emilia, Piemonte e Puglia (che si attestano tra i 50 e 60 mila addetti), seguite da Campania e Abruzzo (dove gli addetti scendono rispettivamente a 39 mila e 26 mila).

Come evidente dalla tabella che segue, le differenze territoriali non si esauriscono solo con la variabile dimensionale. Il confronto geografico fa infatti emergere scostamenti significativi rispetto ai livelli di specializzazione moda di ciascuna regione e quindi di ruolo del settore nello sviluppo manifatturiero del territorio. Dal rapporto tra occupati moda e totale addetti dell'apparato manifatturiero regionale si scopre infatti che il contributo del settore è straordinariamente alto in Toscana e nelle Marche con quote di addetti pari rispettivamente al 33% e 29%, mentre scende drasticamente al 13% in Lombardia (che come noto è la prima regione Italiana per dimensioni del sistema industriale moda).

Continuando in questo esercizio sulla specializzazione territoriale, il sistema moda assume un ruolo di principale protagonista dello sviluppo manifatturiero e quindi di traino dell'intera economia regionale anche in Puglia dove la moda rappresenta circa un quarto degli addetti dell'industria.

### Occupazione e valore aggiunto moda nelle regioni

	Occupati sistema moda		Valore aggiunto moda		Livello regionale di specializzazione e moda*	Il peso occupazionale delle filiere (totale regionale moda = 100)		Quota dipendenti (% sul totale addetti moda)
	Valore/in migliaia	Distribuzione regionale	Valore/in mil.€	Distribuzione regionale		tess-abb	pelle-calz.	
<b>Italia</b>	<b>761</b>	<b>100</b>	<b>25.771</b>	<b>100</b>	<b>15%</b>	<b>77</b>	<b>23</b>	<b>83%</b>
<b>Nord</b>	<b>409</b>	<b>54</b>	<b>15.120</b>	<b>59</b>	<b>12%</b>	<b>85</b>	<b>15</b>	<b>86%</b>
<b>Centro</b>	<b>210</b>	<b>28</b>	<b>7.139</b>	<b>28</b>	<b>24%</b>	<b>59</b>	<b>41</b>	<b>77%</b>
<b>Mezzogiorno</b>	<b>143</b>	<b>19</b>	<b>3.512</b>	<b>14</b>	<b>16%</b>	<b>79</b>	<b>21</b>	<b>83%</b>
<i>Lombardia</i>	169	22,1	6.244	24,2	13%	92	8	87%
<i>Toscana</i>	119	15,6	4.270	16,6	33%	64	36	78%
<i>Veneto</i>	115	15,1	4.251	16,5	17%	71	29	88%
<i>Marche</i>	63	8,2	2.084	8,1	29%	36	64	77%
<i>Emilia</i>	60	7,9	2.169	8,4	11%	83	17	77%
<i>Piemonte</i>	54	7,0	2.092	8,1	11%	96	4	89%
<i>Puglia</i>	47	6,2	1.092	4,2	23%	76	24	84%
<i>Campania</i>	39	5,1	1.058	4,1	17%	66	34	76%
<i>Abruzzo</i>	26	3,3	708	2,7	21%	87	13	89%
<i>Lazio</i>	15	2,0	431	1,7	7%	95	5	70%
<i>Umbria</i>	13	1,7	354	1,4	17%	95	5	82%
<i>Sicilia</i>	9	1,1	149	0,6	6%	92	8	76%
<i>Calabria</i>	8	1,0	159	0,6	13%	95	5	83%
<i>Friuli</i>	6	0,7	172	0,7	4%	82	18	84%
<i>Sardegna</i>	5	0,7	101	0,4	8%	94	6	76%
<i>Basilicata</i>	5	0,6	128	0,5	13%	85	15	94%
<i>Molise</i>	5	0,6	116	0,5	20%	98	2	89%
<i>Trentino</i>	4	0,6	128	0,5	6%	91	9	84%
<i>Liguria</i>	2	0,3	60	0,2	3%	92	8	63%
<i>Valle d'Aosta</i>	0	0,0	5	0,0	2%	100	0	100%

\* Quota % occupazione moda sul totale addetti industria Manifatturiera

Senza entrare nel dettaglio dei numeri, merita evidenziare che la letteratura disponibile descrive un sistema moda che a livello locale si differenzia in modo significativo anche rispetto al suo profilo strategico organizzativo. A questo riguardo le divergenze più visibili sono quelle tra il sistema del Centro nord e quello del Mezzogiorno. Dall'elaborazione dei dati Istat emerge infatti un apparato produttivo meridionale in cui è ancora particolarmente ampia la quota di imprese che non hanno fatto proprio un nuovo assetto strategico dove il baricentro della competizione si sposta dal costo per andare nella direzione dell'efficienza operativa, innovazione e presenza all'estero. Il ruolo del sistema

moda meridionale nei processi di internazionalizzazione è infatti ancora limitato a meno del 10% dell'export dell'intero settore a livello nazionale. Un volume di attività sull'estero che se messo in relazione al valore aggiunto segnala una propensione all'export del 30% più della media nazionale). Una situazione che naturalmente non può essere disgiunta da alcune caratteristiche strutturali del settore. Nel mezzogiorno, ancor più di quanto accade nel resto del paese, quella della moda è una economia organizzata su un assetto produttivo di micro e piccole imprese che operano come terzisti. Una combinazione di fattori che indubbiamente rappresentano un freno ad un allargamento commerciale verso l'estero. Il divario territoriale non si esaurisce solo nella componente estera, rilevante è anche il gap sulla produttività (30 punti sotto la media nazionale) e sul livello degli investimenti procapite (20 punti sotto il dato nazionale).

#### **4.2. I principali distretti: una breve scheda di analisi**

Come anticipato nel primo capitolo del rapporto, al successo del sistema moda ha contribuito in modo determinante la formazione di una piattaforma operativa organizzata nella forma del distretto, ossia, di un sistema industriale fatto di: forte radicamento territoriale; specializzazione settoriale; ampia popolazione di piccole imprese; ed elevata frammentazione dei processi che il larga parte si ricompongono attraverso contratti di sub-fornitura e comportamenti cooperativi dentro lo stesso territorio.

Con queste caratteristiche il distretto si è rivelato per un lungo periodo una importante opportunità competitiva per il settore. Una situazione che in letteratura viene collegata ai benefici delle esternalità (Marshall, 1920). Concetto che introduce alla tesi che la creazione di valore non è garantita solo da un impegno interno all'azienda su investimenti e acquisizioni tecnologiche, bensì è la risultante delle competenze dell'unità di rete, dei meccanismi di cooperazione ed interazione, nonché, della condivisione e appartenenza ad un territorio con il suo sistema di valori e relazioni sociali.

Oggi però la nuova geografia economica ridisegnata dal processo di globalizzazione e il vincolo delle imprese italiane di spostare la propria frontiera competitiva fuori dalla concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro attraverso prodotti a maggior valore aggiunto per contenuto tecnologico ed immateriale, sembrerebbero aver messo in discussione alcuni elementi portanti del modello di distretto per accedere ad un nuovo concetto di agglomerazione industriale.

Le indagini più recenti descrivono infatti un sistema distrettuale che sta modificando il suo assetto operativo nella direzione di una integrazione delle specializzazioni tradizionali con l'acquisizione di nuove competenze che

sconfinano nell'economia dei servizi, un superamento dei limiti territoriali per accedere alle opportunità dell'internazionalizzazione, nonché l'affermazione di un nuovo modello di network in cui cresce il ruolo delle imprese medio grandi e assume centralità un sistema di relazioni più stabili nella forma delle alleanze strategiche, dei consorzi fino alla costituzione di gruppi di impresa.

Il percorso sin qui descritto rappresenta una linea strategica che da diverso tempo hanno intrapreso molte imprese all'interno dei distretti. Questo nuovo approccio organizzativo si sta infatti rilevando di particolare interesse per il suo impatto in termini di efficienza operativa (riduzione dei costi e dei tempi del ciclo manifatturiero); capacità di interpretare e rispondere ai cambiamenti del mercato; riduzione delle barriere di accesso al know how necessario per sviluppare il processo di innovazione; moltiplicare le occasioni di internazionalizzazione commerciale.

Per avere una misura della centralità del distretto nel settore è utile ricordare che la letteratura oggi disponibile attribuisce a questo modello di organizzazione produttiva circa tre quarti del valore della filiera moda sia nella sua componente occupazionale che di fatturato ed export. Se si fa riferimento alle statistiche ufficiali, nel sistema moda sono stati mappati 99 distretti.

Come evidente nella scheda che segue, in cui è stato fatto il tentativo di mettere insieme alcune informazioni sui principali distretti, sono 32 le province dove questo modello operativo si è sviluppato ed ha raggiunto dimensioni significative. Complessivamente in queste 32 province si concentra oltre l'80% delle imprese (industria e artigianato) e dell'occupazione dipendente attribuita all'insieme dei comparti moda (tessile, abbigliamento, concia, articoli in pelle e calzature).

## Principali distretti del sistema moda

	TOTALE TAC		Distribuzione settoriale dei dipendenti dentro la		Distretti e comparti di attività
	Imprese	Dipendenti	Tess-abb	Pelle-calz	
Milano	3.893	31.461	83%	17%	Milano (distretto della moda produzione e servizi); Asse del Sempione (Tessuti di cotone)
Vicenza	2.361	29.354	56%	44%	Vicenza - Arzignano - Thiene (Indumenti a maglia, esclusi i golf e le calze); Vicenza - Bassano del Grappa (Indumenti in tessuto, non a maglia); Arzignano (Cuoio conciato); Bassano del Grappa - Arzignano (Indumenti in pelle); Thiene (Filati)
Prato	5.404	25.366	99%	1%	Prato (Tessuti di lana; Tessuti di lino, tessuti di materie tessili artificiali e sintetiche; Tessuti a maglia; Tessuti di cotone; Filati)
Firenze	4.681	23.133	47%	53%	Castelfiorentino (abbigliamento, pelli e calzature);
Como	1.550	19.768	99%	1%	Como (Tessuti di seta; Tessuti di lino, tessuti di materie tessili artificiali e sintetiche; Tessuti a maglia; Tessuti di cotone)
Varese	2.367	19.445	96%	4%	Gallarate (abbigliamento); Asse del Sempione (Tessile)
Treviso	1.734	18.884	68%	32%	Montebelluna (Parti di calzature; Calzature; Articoli sportivi)
Ascoli picen	2.798	18.270	14%	86%	Civitanova Marche - Fermo (Calzature, parti di calzature)
Bergamo	1.562	17.593	96%	4%	Val Seriana (tessitura di filati tipo-cotone, confezionamento di articoli in tessuto, esclusi gli articoli di vestiario, confezionamento di tappeti e moquettes)
Biella	1.184	16.749	100%	0%	Biella - Borgosesia (tessile laniero, fibre sintetiche e artificiali; biancheria da letto, da tavola, etc.; Indumenti a maglia, esclusi i golf e le calze; Tessuti di cotone; Tessuti di lino, tessuti di materie tessili artificiali e sintetiche; Tessuti di seta;
Padova	1.795	13.971	78%	22%	Cittadella, Este, Monselice (tessile-abbigliamento)
Pisa	1.799	13.781	12%	88%	Santa Croce sull'Arno (Cuoio conciato, parti di calzature)
Brescia	1.913	13.626	89%	11%	Chiari - Darfo Boario Terme - Brescia (Filati)
Macerata	1.534	12.752		79%	Tolentino (Cuoio conciato); Tolentino - Macerata - Mogliano (Articoli da viaggio, borse e simili)
Napoli	3.155	12.313	57%	43%	Grumo Nevano-Aversa-Trentola Ducenta (Calzature); San Giuseppe Vesuviano (tessile-abbigliamento)
Modena	2.191	11.431	97%	3%	Carpi (Calze, maglioni, pullover; Indumenti a maglia, esclusi i golf e le calze)
Mantova	1.052	11.032	98%	2%	Castel Goffredo (calze e collant )
Bari	2.438	10.732	68%	32%	Conca Nord Barese (Abbigliamento); Nord Barese Ofantino (calzature soprattutto di tipo antinfortunistico e sportivo con suola in gomma)
Verona	1.171	9.743	62%	38%	San Bonifacio - Bovolone (Tessuti a maglia); Verona (abbigliamento, tessile); Verona (calzature)
Arezzo	812	9.386	52%	48%	Valdarno superiore (calzature)
Venezia	1.081	8.807	52%	48%	Riviera del Brenta (calzature)
Teramo	1.149	8.185	83%	17%	Val Vibrata (abbigliamento); Giulianova (tessuti di cotone); Teramo (Parti di calzature); Pineto (Indumenti in tessuto, non a maglia; Indumenti a maglia, esclusi i golf e le calze)
Perugia	1.151	7.471	94%	6%	Assisi (tessile-abbigliamento) Umbertide (Tessile abbigliamento)
Bologna	967	7.196	77%	23%	Bologna-argelato (tessile-abbigliamento-calzature)
Pistoia	1.334	7.014	68%	32%	Pistoia (Biancheria da letto, da tavola, etc.); Distretto calzaturiero di Valdinievole (Calzature, lavorazione della pelle e cuoio)
Ancona	724	6.904	80%	20%	Mondolfo (Tessile-abbigliamento); Ostra, Senigallia (tessile abbigliamento); Sera De' Conti (pelle-calzature)
Cuneo	243	6.810	98%	2%	Saluzzo (Tessuti a maglia)
Torino	905	6.750	92%	8%	Distretto tessile di Chieri - Cocconato (tessile-cotoniero, tessuti tecnici per l'industria, biancheria per la casa, tappeti, tendaggi, passamanerie, ricami e stamperie, tessuti per l'abbigliamento)
Lecce	1.062	6.275	67%	33%	Casarano (calzature); Nardò-Gallipoli (abbigliamento esterno-calzetteria)
Reggio emil	1.075	6.068	98%	2%	Reggio nell'Emilia - Carpi (Indumenti in tessuto, non a maglia)
Novara	552	5.553	93%	7%	Distretto tessile di Oleggio - Varallo Pombia (tessile-abbigliamento)
Forlì	528	5.096	35%	65%	San Mauro in Pascoli (calzature) Santa Sofia (Tessile, abbigliamento)

## 5. UN SETTORE LEADER NEL MONDO

Parlare del sistema moda in Italia significa parlare del settore che secondo

l'International Trade Centre dell'UNCTAD/WTO occupa la prima posizione nel mondo per competitività internazionale. Più precisamente, secondo l'analisi dei due autorevoli istituti, su 189 paesi analizzati, l'Italia difende il suo primato internazionale sia nella filiera del tessile-abbigliamento che nella filiera della pelletteria calzature.

A rafforzare ancora di più il valore di questo risultato sono le variabili utilizzate per l'analisi comparata dei paesi. A questo proposito, il successo dell'Italia è confermato da un indicatore, che prende il nome di Trade Performance Index (TPI), basato su 5 sottoindicatori: il saldo commerciale; l'export pro capite; la quota nell'export mondiale; il livello di diversificazione di ogni macrosettore in termini di numero di prodotti in esso contenuti; il livello di diversificazione dei mercati. In tal modo il TPI tiene conto non solo del valore assoluto dell'interscambio, ma anche della dimensione dei vari Paesi e della loro specializzazione, nonché di eventuali loro elementi di debolezza derivanti da una eccessiva concentrazione dell'export su pochi prodotti o su pochi mercati di destinazione degli stessi.

Il posizionamento competitivo dell'Italia nel Mondo attraverso il Trade Performance Index elaborato da UNCTAD/WTO

<b>1° posizione nel mondo</b>	Tessili
	Abbigliamento
	Cuoio, pelletteria e calzature
<b>2° posizione nel mondo</b>	Meccanica non elettronica
	Prodotti manufatti di base
	Prodotti diversi
	Meccanica elettrica ed elettrodomestici

### 5.1. Il peso dell'industria della moda italiana in Europa

Il successo del sistema moda italiano nel mondo, pur in una fase di globalizzazione che ne ha modificato dimensioni e ruolo, ha fatto assumere all'apparato produttivo nazionale un ruolo centrale in ambito europeo.

Attualmente, l'Italia rappresenta all'interno dell'UE a 27 il principale produttore e creatore di fatturato e di occupazione nel settore coprendo più del 38% del volume d'affari che il comparto realizza in Europa e oltre il 20% dell'occupazione complessiva.

Questo contributo dell'Italia, si inserisce all'interno di un economia moda



europea che conta su 266 mila imprese, che generano un fatturato di 241 miliardi di euro ed un'occupazione di 3.410 mila unità. Dentro il perimetro europeo moda, in termini di addetti il principale comparto è l'abbigliamento con una quota del 46%, seguito dal tessile (36%) e dalla pelle calzature (18%).

Rilevante è anche il contributo del sistema moda alle esportazioni europee. Precisamente, gli ultimi dati disponibili attribuiscono a questo settore 45,7 miliardi di export, pari al 4,2% del totale delle vendite all'estero dell'UE27.

Nel complesso, con questi numeri, l'apparato produttivo moda dell'area UE27, contribuisce al 12% delle imprese e 9% dell'occupazione dell'intera economia manifatturiera.

### Il sistema moda nell'Europa a 27: Le cifre sui principali paesi

	Imprese	Quota %	Fatturato (in milioni di €)	Quota %	Occupati (in migliaia)	Quota %
UE 27	266.089	100,0	241.500	100,0	3.410	100,0
Italia	84.810	31,9	92.378	38,3	705	20,7
Romania	8.174	3,1	2.730	1,1	409	12,0
Polonia	30.972	11,6	5.583	2,3	299	8,8
Portogallo	20.324	7,6	10.443	4,3	272	8,0
Spagna	29.925	11,2	21.116	8,7	253	7,4
Francia	20.540	7,7	29.469	12,2	209	6,1
Bulgaria	5.903	2,2	1.349	0,6	208	6,1
Germania	8.049	3,0	28.209	11,7	190	5,6
Regno Unito	10.136	3,8	17.578	7,3	158	4,6
Rep. Ceca	13.248	5,0	2.630	1,1	115	3,4
Ungheria	8.546	3,2	1.793	0,7	102	3,0
Lituania	1.312	0,5	751	0,3	60	1,8
Belgio	2.777	1,0	7.834	3,2	46	1,4
Rep. Slovacca	447	0,2	567	0,2	42	1,2
Slovenia	1.960	0,7	1.749	0,7	35	1,0
Estonia	660	0,2	517	0,2	26	0,8
Austria	2.050	0,8	3.011	1,2	25	0,7
Lettonia	1.520	0,6	263	0,1	24	0,7
Olanda	3.045	1,1	3.493	1,4	22	0,7
Altri paesi UE	11.691	4,4	10.036	4,2	207	6,1

## 5.2 Le performance di internazionalizzazione

Il sistema moda Italiano, come più volte ripetuto in questo rapporto, si caratterizza per una solida capacità di internazionalizzazione che ne ha fatto un'industria leader nel mondo. Nell'attuale scenario di globalizzazione che come noto impone alle imprese il superamento dei confini nazionali, questa

lunga esperienza di rapporti con l'estero è diventato ancora di più uno dei principali punti di forza su cui l'industria italiana della moda vince la sua sfida competitiva.

A rappresentare questa capacità del settore di assumere una dimensione globale ci sono sia i dati di export che quelle di investimenti italiani in partecipazioni di imprese estere (così detta internazionalizzazione equity).

Analizzando queste due forme di internazionalizzazione si scopre infatti che l'industria italiana della moda realizza circa la metà del suo fatturato all'estero, che in valore corrisponde a 38 miliardi di euro (quasi il 7% degli scambi mondiali di prodotti moda), ed è presente in 1.141 imprese estere per un totale di 132.000 dipendenti e un fatturato di oltre 12 miliardi di euro (ossia, una dimensione della componente multinazionale equity che corrisponde a circa il 18% del fatturato e dell'occupazione nazionale).

In questo esercizio di rappresentazione dell'attività internazionale del sistema moda, un dato di particolare interesse è il suo posizionamento geografico anche alla luce dei mutamenti che il processo di globalizzazione ha determinato sul piano della divisione mondiale della produzione e dei consumi. Come noto, infatti, l'apertura dei mercati sta spostando il baricentro delle opportunità di sviluppo dai paesi delle economie avanzate, verso le aree di nuova industrializzazione.

Rispetto a questo nuovo scenario, l'analisi della distribuzione geografica delle vendite conferma una capacità dell'industria italiana della moda di interpretare il cambiamento. I dati di export, infatti, pur confermando il primato del rapporto con l'Europa a 15, verso cui le imprese italiane destinano quasi la metà delle vendite all'estero, segnalano un processo di continuo allargamento dei confini commerciali nella direzione dei paesi emergenti.

L'area che sta maggiormente contribuendo a questo cambiamento nella composizione geografica dell'export è quella dell'Europa centro orientale (PECO) che oggi rappresenta un mercato che assorbe circa il 20% del totale dell'export della filiera moda. A giocare un ruolo centrale in quest'area è la Russia che oggi occupa le primissime posizioni nell'acquisto di prodotti moda italiani. Significativo è diventato anche il contributo del continente asiatico che ha raggiunto un peso del 15%. Qui, il paese che ha maggiormente trainato la crescita è la Cina, non solo per il suo ruolo di paese di trasformazione ma anche per effetto di uno sviluppo che ha generato straordinari benefici di reddito e di capacità di consumo. Nel quadro dei paesi in via di sviluppo i flussi commerciali registrano invece una dinamica più incerta verso l'Africa e verso il Sud America. Per quanto riguarda quest'ultimo continente, benché le statistiche descrivono una progressione nelle vendite, il valore relativo è fermo intorno all'1%.

Questo spostamento del baricentro dell'internazionalizzazione verso i paesi

emergenti, trova conferma anche nell'analisi dell'attività di partecipazione italiana alle imprese estere. Sotto la spinta delle opportunità dettate dai differenziali di costo e dalla crescita dei consumi, l'esame della ripartizione geografica degli investimenti, restituisce con forza il ruolo dell'Europa centro orientale. I dati infatti descrivono una composizione occupazione in cui la metà degli addetti delle imprese estere partecipate proviene dai paesi PECO.

In estrema sintesi, a fronte di questi risultati, l'analisi delle iniziative intraprese consente di cogliere alcune peculiarità dell'internazionalizzazione all'interno della filiera moda:

- il fenomeno principale da rimarcare è dato dal fatto che pur in una fase di incertezza dettata da una accelerazione dei processi di globalizzazione, il settore ha continuato ad investire per consolidare la sua presenza all'estero avviando un processo di ridefinizione del suo assetto geografico verso quelle aree emergenti che esprimono le maggiori opportunità di sviluppo;
- positiva è anche la capacità che ha dimostrato questo settore di conquistarsi un ruolo da protagonista pure nelle forme di internazionalizzazione strutturale attraverso una crescita degli investimenti in imprese estere, e questo nonostante un apparato produttivo largamente popolata da piccole e medie imprese che come è noto soffrono di carenze manageriali e finanziarie ed hanno minori capacità di accedere e accumulare informazioni ed esperienze sui mercati internazionali.

## I principali mercati di sbocco dei prodotti moda – anno 2007

Posiz.	Paese	Valore - in mil.€	Quota %
TOTALE MONDO		38.378	100,0
1°	Francia	4.105	10,7
2°	Germania	3.932	10,2
3°	Stati Uniti	2.910	7,6
4°	Svizzera	2.545	6,6
5°	Spagna	2.422	6,3
6°	Regno Unito	2.261	5,9
7°	Russia	2.149	5,6
8°	Cina-Hong Kong	1.622	4,2
9°	Giappone	1.461	3,8
10°	Romania	1.172	3,1
11°	Paesi Bassi	980	2,6
12°	Grecia	941	2,5
13°	Belgio	885	2,3
14°	Tunisia	730	1,9
15°	Austria	720	1,9
16°	Turchia	648	1,7
17°	Polonia	587	1,5
18°	Portogallo	555	1,4
19°	Corea del Sud	511	1,3
20°	Ucraina	459	1,2
..	<b>Altri paesi</b>	6.783	17,7

### 6. LA MODA COME VOLANO DELL'IMMAGINE DELL'ITALIA NEL MONDO

Come scrive il presidente della *Fondazione Italia Cina* Cesare Romiti "chi pensa alla produzione italiana, pensa soprattutto a un concetto unico e inconfondibile: quello di **"Made in Italy"**, espressione massima della creatività e della bellezza di cui da sempre il nostro Paese si fa portatore".

Ed è sempre lo stesso presidente della fondazione, che come noto è stato a capo di una delle principali multinazionali italiane, a riconoscere che oggi per vincere sui mercati esteri uno strumento fondamentale è fare leva sul concetto di "Made in Italy" e sul suo valore intrinseco.

E' indubbio che alla costruzione di questo riconoscimento internazionale che nel corso degli anni è diventato vettore competitivo per l'intera economia italiana c'è il sistema moda. La combinazione di una forte esperienza di produzione e di creatività nell'ambito del sistema moda hanno infatti rappresentato l'esempio più significativo ed efficace di traduzione economica di più generali valori culturali che l'Italia esporta da secoli.

Con questa formula di successo il sistema moda non solo si è garantito una leadership internazionale nel rapporto con i suoi consumatori ma è stato capace di diventare tra i più attivi ed efficaci ambasciatori della qualità e immagine del nostro paese in tutto il mondo.

Un'indicazione interessante del ruolo del sistema moda come cinghia di trasmissione di un più generale valore del Made in Italy è offerta da un'indagine svolta nel 2004 dall'Istituto Piepoli e l'Istituto per il Commercio Estero (ICE) volta a studiare l'Immagine dei prodotti italiani in Cina, Russia, Svezia e Stati Uniti. Lo studio, che ha coinvolto attraverso interviste 4000 cittadini e 40 Opinion Leader (businessmen, giornalisti, grandi importatori di prodotti italiani), colloca nelle prime posizioni, insieme al comparto dell'eno-gastronomia, il sistema moda tra i prodotti a cui si associa il paese. Un dato interessante, anche in una prospettiva di sviluppo del settore, è che questa associazione diventa particolarmente marcata nelle interviste a russi e cinesi, ossia, i nuovi mercati di consumo, che riconoscono l'Italia come il principale paese della moda e della cultura. Il ruolo del sistema moda come traino di un'immagine positiva del paese emerge in modo evidente anche nell'analisi della percezione della qualità del Made in Italy. Prevale infatti un giudizio particolarmente positivo per chi ha fatto un'esperienza di acquisto di un prodotto italiano, a cui vengono riconosciute caratteristiche di alto contenuto di design, qualità e bellezza.

### **6.1. Il ruolo del lusso e dei prodotti ad alto contenuto di design**

Il principale portatore di questo ruolo del sistema moda come volano di una immagine positiva del paese è senza dubbio il comparto del lusso. Va infatti ricordato, che sin dalle prime esperienze sartoriali degli anni cinquanta che successivamente negli anni settanta e ottanta hanno assunto la forma delle grandi firme per poi diventare l'attuale industria della moda dell'alto di gamma, i contenuti di qualità e creatività che sono stati sviluppati hanno sempre ricevuto un forte consenso fino a diventare non solo vero e proprio punto di riferimento per i consumatori di tutto il mondo ma anche, come riportato nell'indagine ICE citata nel paragrafo precedente, driver più generatore della capacità italiana di fare "industria del bello".

Senza entrare in questa sede nella sofisticata disputa su cosa si deve intendere per lusso e quindi su quali sono i prodotti che possono fregiarsi di questo appellativo, è verosimile assumere che nell'ambito della moda a comporre questo segmento non siano solo i capi e accessori delle firme più prestigiose ed elitarie ma anche quei prodotti a cui il mercato riconosce un alto valore qualitativo, stilistico e culturale.

Si tratta quindi di quel filone dell'imprenditoria moda che ha costruito con successo la sua presenza sul mercato combinando un significativo impegno sia dal lato materiale, attraverso investimenti sul contenuto tecnologico e qualitativo del prodotto, sia dal lato immateriale, investendo sul contenuto creativo e comunicazionale del prodotto.

In questo senso, anche se con target diversi, compongono il sistema del lusso, nono solo i più noti brand che si attestano sulla fascia di prezzo più alta, ma anche quel sistema del fashion e dello Sports-wear che pur collocandosi su una fascia di prezzo intermedia è riuscito ad esprimere un forte contenuto creativo.

Oggi infatti, l'universo del lusso viene declinato su tre galassie: il *lusso "inaccessibile"* rivolto alle categoria di consumatori di reddito molto alto che cercano nel prodotto moda non solo qualità e creatività ma anche la garanzia di esclusività e status per affermare una loro posizione sociale dominante; lusso "intermedio" rivolto a quei consumatori agiati che per cultura o posizione sociale si sottraggono dalle forme di consumo correnti attraverso l'acquisto di prodotti più sofisticati che rispondono ad una sensibilità estetica e artistica, oltre che all'esigenza di benessere personale e di qualità di vita anche se i volumi di produzione non garantiscono un beneficio di esclusività (rientra in questa categoria il prêt-à-porter); lusso "accessibile" che supera l'approccio selettivo del mercato attraverso prodotti di marca molto "alla moda" che però, rinunciando ad alti standard di qualità, diventano accessibile anche a quelle fasce di consumatori di reddito medio basso che per cultura e approccio al consumo non riconoscono ai prodotti del vestiario una esclusive funzione basica (alcuni esempi significativi sono i prodotti ZARA e BENETTON).

Ma al di là di questa capacità di rielaborare il concetto del lusso oltre la sua definizione tradizionale per allargarne la platea dei consumatori, l'analisi dell'imprenditoria che ha sviluppato la sua presenza nel settore utilizzando la leva del lusso (nella tavola che segue sono riportati i principali gruppi italiani che operano in questo mercato), restituisce un sistema di imprese accomunato dalla scelta di quelli che possono essere definiti i principali pilastri su cui è stata costruita la piattaforma strategica.

Entrando infatti nel vivo della strategia, si scopre che questo sistema di imprese fonda le sue logiche competitive sulla capacità di costruire una stretta relazione con un "cliente finale" molto più esigente e matura le cui motivazioni di acquisto non sono più quei bisogni primari che possono essere attribuiti ad un prodotto di vestiario.

Per far questo, si accede ad un modello di strategia in cui si amplifica il peso dei fattori immateriali e di servizio come componente fondamentale per attribuire valore al prodotto fino a snaturare il profilo manifatturiero dell'impresa.

E' questo nuovo approccio, dove l'esperienza manifatturiera e la qualità oggettiva del prodotto si combina con la dimensione estetica e quella simbolica, ad aver caricato di contenuti il prodotto moda fino a sottrarlo da un mercato dove la determinazione del prezzo è basata sul "valore oggettivo" del prodotto (segmento su cui oggi vince la concorrenza dei paesi emergenti) per accedere ad un mercato più sofisticata in cui il criterio per fissare il prezzo diventa il "valore percepito" che si gioca sulle emozioni suscitate da una combinazione che vede protagonisti tutti i fattori razionali ed irrazionali su cui si forma l'atto di acquisto (localizzazione del punto vendita, design del negozio, qualità del servizio al cliente, l'immagine che veicola il brand a cui fa riferimento il prodotto, e naturalmente il contenuto estetico e qualitativo dello stesso prodotto).

Su questi presupposti, l'industria del lusso assume un modello di business in cui diventa imprescindibile operare attraverso un mix fondato su una coerenza totale tra la componente manifatturiera centrato sull'innovazione e qualità del prodotto ed un impegno rivolto alle leve della creatività, sviluppo del marchio, comunicazione mirata e rilevanti investimenti sul retail. In questo modo, l'azienda che vuole competere sul lusso, in qualunque segmento si colloca deve assumere una struttura ibrida, in cui i pesi di queste leve strategiche si vanno sempre di più allineando.

Imprescindibile è infatti diventato affrontare la questione della distribuzione. Un'impresa del lusso sa benissimo che una scelta mirata di retail restituisce un contributo fondamentale al valore percepito del prodotto che come già evidenziato è oggi il veicolo attraverso il quale si costruisce il prezzo e il posizionamento competitivo. Dai negozi (boutique) monomarca a quelli multimarca, dai dettaglianti specializzati ai grandi magazzini di alta gamma il punto vendita deve restituire al cliente contenuti sul piano del servizio e delle emozioni coerenti con quello che rappresenta lo stesso prodotto. Questo risultato può essere realizzato solo a condizione di un cura di tutti i dettagli: dalla localizzazione del negozio fino alla qualità del personale, passando per un arredamento curatissimo.

Rilevante è anche il ruolo del brand (il marchio). Questo nell'economia del lusso, più che in altri settori, non può essere un semplice "segno". La marca deve invece essere sinonimo di contenuti simbolici e complessi che contribuiscono attivamente ad aumentare il valore estrinseco dell'oggetto posto sul mercato. Ovviamente target di mercato diversi devono essere serviti da marchi che restituiscono un punto di riferimento solido e rassicurante dell'universo di sensazione ed emozione che il consumatore si aspetta dal prodotto (alta qualità, artigianalità, tradizione, esclusività, inaccessibilità, originalità...ecc). In questo modo, la MARCA contribuisce a facilitare ed influenzare i compratori nella decisione di d'acquisto, e contribuisce a fidelizzarne il rapporto. Inoltre sempre il marchio moltiplica l'efficacia di un

programma di marketing e di comunicazione che come evidenziato rappresenta un'altra componente essenziale per mettere in valore il prodotto.

Naturalmente si tratta di un modello di business che per investimenti necessari sia sul piano finanziario che delle competenze alza significativamente la soglia dimensionale per operare da protagonisti su questo mercato. Ma questo non sembrerebbe essere stato un freno per l'industria italiana che su tutti i segmenti del lusso, nella sua declinazione per fascia di prezzo e stile, oggi rappresenta uno dei principali player del mondo.

#### Principali gruppi della moda che operano nelle tre galassie del lusso

Aeffe	Furla	Paciotti
Armani	Canali	Pasquale Bruni
Benetton	Isaia	Pinco Pallino
Blufin (Blumarine)	Geox	Prada
Brioni	Gucci	Replay
Brunello Cucinelli	It Holding (Ferrè)	Roberto Cavalli
Casadei	Loro Piana	Rossetti
Chantecler	Mariella Burani	Sixty
Costume National	Marni	Testoni
Dolce & Gabbana	Max Mara	Tods
Etro	Missoni	Trussardi
Ermenegildo Zegna	Miroglio	Valentino FG
Ferragamo	Diesel	Versace

## 7. NUOVE STRATEGIE PER COMPETERE E NUOVE OPPORTUNITÀ DI LAVORO

### 7.1 L'evoluzione del mercato: i nuovi stili di consumo diventano una opportunità di sviluppo

I cambiamenti nelle condizioni socio economiche della popolazione e l'emergere di nuovi soggetti sociali configurano lo sviluppo di nuovi target di mercato che vanno a comporre il quadro di contesto su cui si realizza una costante evoluzione del sistema moda.

Su questo presupposto, negli ultimi 10 anni si sta assistendo ad un



consolidamento e sviluppo sempre più visibile di un segmento di mercato che accede al consumo moda su ragioni di *utilità* che vanno ben oltre le sole funzioni materiali, riconoscendo al prodotto un valore crescente nelle sue componenti immateriali che in letteratura sono sintetizzate nel concetto di contenuto moda.

In alti termini, stiamo assistendo ad un processo in cui una parte molto ampia di consumatori, attribuisce al prodotto un valore che travalica di molto il bisogno di coprirsi proteggersi, e riscaldarsi, estendendone il valore a funzioni semantiche, di rappresentazione ed emotive, di affermazione dell'identità individuale. In sintesi, in questo segmento di mercato i consumatori con l'acquisto di vestiario e calzature cercano di dare risposta a due bisogni: quello basilico strettamente materiale e quello più sofisticata di natura culturale ed estetica.

A questo va aggiunto un processo di maturazione di sensibilità ambientali e di sicurezza, nonché di attenzione alla qualità tecnica e tecnologica del prodotto che insieme alla componente moda definiscono un'area di consumo avanzato che dà forma al così detto segmento medio alto del mercato che diventa tale per aver sviluppato maggiori esigenze moda, e/o qualità e/o contenuto tecnico.

Questo fenomeno di crescente consapevolezza del consumatore, coinvolge tanto le imprese della fase a "monte" quanto quelle a "valle" del ciclo tessile e del ciclo calzaturiero. Naturalmente, si tratta di un coinvolgimento su piani diversi: le imprese che operano sulle fasi a monte sono chiamate a dare un contributo più sbilanciato sulla componente tecnologica (ovviamente senza sottrarsi anche da investimenti sul valore moda), mentre quelle a valle dovranno rivolgere una particolare attenzione alle funzioni immateriali. Anche le imprese della filiera tecnica non sono da considerarsi escluse (tessile tecnico, scarpe di sicurezza). Ovviamente, in questo caso, seppure molti prodotti non manchino di caratterizzazioni stilistiche (le divise professionali, gli interni auto, ad esempio), l'attenzione è posta sulla tipologia tecnica dell'articolo, la sua funzionalità, la sua corrispondenza a precisi standard qualitativi e a norme.

A spingere il consumo fuori dal perimetro delle funzioni primarie è una combinazione stretta di fattori sociali ed economici. L'industrializzazione di aree agricole, il dilatarsi delle aree cittadine, l'incremento del lavoro femminile, la maggior disponibilità economica delle famiglie, l'affermarsi nell'organizzazione della vita sociale del tempo libero e delle ferie sono tutti fattori che hanno contribuito ad emancipare il consumo moda fuori dai suoi confini tradizionali.

Naturalmente su questi presupposti, l'area dei paesi avanzati ha anticipato questo approccio al consumo e oggi vive una fase di consolidamento e

continua innovazione in funzione dei mutamenti delle sensibilità sociali e dei nuovi stili di vita. A questo riguardo basti pensare alla maggior attenzione ai temi ambientali che trascina il sistema moda nella direzione di prodotti naturali. Al crescente bisogno di confort che sta obbligando a ripensare il contenuto moda nella direzione del casual. Oppure al formarsi di nuove culture giovanili metropolitane come il fenomeno dell' Hip-hop che si afferma negli anni 90 e diventano un'importante fonte di ispirazione per i designers di abbigliamento e calzature sportive. Altrettanto importante è il fenomeno del salutismo e l'wellness, una delle macrotendenze più significative che caratterizza in generale i consumi dalla fine degli anni novanta.

Diversa è invece la posizione in cui si trovano i paesi emergenti. Il processo di globalizzazione accanto ad un radicale mutamento del modello politico/sociale ed economico che regola questi paesi, è stato un volano che ha generato un forte beneficio di sviluppo che ovviamente si è trasferito sul reddito delle famiglie fino a allargare una classe media che per disponibilità economiche e nuovi interessi si sta conquistando un approccio al consumo più evoluto.

Tutte le analisi confermano che questo passaggio si sta consumando rapidamente. Nei paesi dell'Est Europa ma soprattutto in quelli asiatici (Cina e India in testa), la vorticoso crescita del reddito sta infatti alimentando il formarsi di un segmento di consumatori più esigenti ed attenti alla qualità, al contenuto moda, e alla identità del marchio, disposta quindi a pagare un premio di prezzo per avere prodotti con caratteristiche che ritengono superiori o che forniscono maggiore soddisfazione.

Un esempio emblematico rispetto a questo processo è la Cina. Quello cinese è oggi il mercato a più elevata crescita mondiale ed è destinato a diventare nel giro di pochi decenni anche il più grande mercato mondiale per i beni di consumo di segmento medio e medio alto. Fino alla fine di questo decennio il fenomeno principale, per milioni di famiglie cinesi, sarà quello della scoperta del consumo voluttuario, cioè del superamento della soglia che divide il reddito che permette solo il consumo di base a quello che consente di disporre liberamente di una parte del reddito per consumi non necessari.

Già nel 2005, la fonte National Statistics Bureau of China e McKinsey stima che su una popolazione che conta su 1,3 miliardi di abitanti le famiglie che per reddito possono essere attribuite alla classe media sono circa il 10% e nel 2015 supereranno il 21%. Se si estende ulteriormente l'orizzonte, fino al 2025, le cifre diventano ancora più consistenti, ai tassi di cambio attuali, i consumi della classe media supererà 1.400 miliardi di €, una cifra superiore agli attuali consumi dell'intera popolazione tedesca.

Questo emergere della Classe media dei paesi emergenti è già oggi, ma lo sarà ancora di più nei prossimi anni, il *fil rouge* dell'evoluzione dell'industria della

moda italiana. Anzi secondo alcuni analisti l'emergere della classe media di questi paesi emergenti per dimensioni e dinamica di sviluppo metterà in secondo piano quella categoria di consumatori benestanti occidentali che pur avendo dimensioni significative da molto tempo non mostrano una particolare vivacità nell'acquisto di prodotti moda.

## **7.2 La moda verso un processo di integrazione tra produzione, tensione creativa, funzioni commerciali e di marketing**

Preso atto che la produzione dei manufatti destinati a consumi di massa (commodities) non è più un'opportunità industriale per l'Italia, alle imprese non resta che ridefinire il proprio ruolo (spesso semplicemente potenziando le scelte già in atto) lungo tre direttrici: prodotto ad alto contenuto creativo; nicchie dell'high-tech (tessile tecnico, prodotti di protezione individuale e articoli sanitari), prodotti che garantiscono l'eco-compatibilità (materiali-naturali, certificazioni, recupero e riciclo, equo-sostenibilità delle produzioni).

Il sistema tessile abbigliamento e pelle deve quindi avanzare nella direzione di un assetto strategico operativo che sia in grado di restituire un valore al prodotto sul piano dei contenuti tecnici e tecnologici e sul piano dei contenuti immateriali ossia linguistici, narrativi, emozionali.

Con questo assetto, si tratta, ovviamente, di operare in mercati fortemente caratterizzati da dimensioni internazionali in cui la conoscenza dei trend di consumo, dei materiali e delle tecnologie, nonché delle modalità commerciali e di marketing con cui vendere il prodotto, rappresentano condizioni da cui non si può prescindere per garantirsi il successo competitivo sul mercato.

Su questi presupposti, i driver dello sviluppo diventano, una ridefinizione delle scelte di localizzazione internazionale della produzione e del consumo, ed un maggior impegno nella direzione dell'innovazione creativa, commerciale e tecnologica.

*Le aree su cui agire diventano quindi cinque:*

***Ridefinizione dell'assetto organizzativo*** nella direzione di un'architettura in grado di potenziare quattro aree operative: area manifatturiera, area dello stile e della prototipia, area marketing e commerciali, e area gestionale/amministrativa con funzione di coordinamento tecnico di tutte le unità su cui prende forma il valore del prodotto.

*Il risultato di questo approccio organizzativo dipenderà fortemente dalla volontà/capacità delle imprese di ampliare l'area delle competenze dentro e fuori dal perimetro strettamente manifatturiero e di sviluppare nuove modalità relazioni tra soggetti interni ed esterni all'impresa che siano in grado di*

*garantire un processo di integrazione funzionale al raggiungimento di obiettivi comuni.*

**Sviluppo della componente immateriale del prodotto.** *Come più volte ricordato in questo documento, le merci di moda, per la loro natura di beni che hanno una funzione comunicativa e interpersonale, sono prodotti culturali ibridi nei quali la parte materiale (fibre, tessuto, pelle) assume valore grazie al contributo di elementi culturali, creativi, comunicativi (stile, forme, riferimenti semantici...). Si tratta quindi di prodotti dove non si può prescindere da una forte integrazione tra le modalità trasformative del materiale (la tecnologia), e l'elaborazione del non tangibile.*

*Questa proiezione del prodotto oltre la sua dimensione materiale, unitamente all'applicazione di strategie di comunicazioni adeguate, ha rappresentato la chiave di volta nell'affermazione della creatività stilistica italiana come fenomeno di interesse internazionale, da esportare, comprare e copiare.*

*Oltre ad una capacità strategica di identificare con chiarezza il proprio posizionamento sul mercato ed il messaggio da veicolare con la propria immagine, il passaggio critico diventa quindi la capacità di sviluppare un'idea creativa che interpreti i bisogni emozionali del consumatore e che possa essere industrializzata.*

**Valorizzazione delle attività di Ricerca e Innovazione** *L'introduzione della componente creativa non diminuisce in alcun modo il vincoli di una forte attenzione agli aspetti dell'innovazione tecnica e tecnologica di processo e prodotto.*

*La funzione di R&S rappresenta infatti un supporto fondamentale per garantirsi un solido posizionamento sul segmento medio alto dei prodotti della Filiera TAC. Tale attività richiede quindi energie organizzative, investimenti e risorse gestionali aggiuntive rispetto a quelle normalmente messe in campo dalle imprese nella loro attività tradizionale, e tende a coinvolgere tutta l'organizzazione in una rete di relazioni con una molteplicità di fonti esterne di conoscenza e di tecnologie (fornitori, centri di ricerca, università,...).*

*In questo ambito non sono solo i materiali a giustificare l'impegno sulla ricerca. Un campo che merita una particolare attenzione sono quelle tecnologie ICT che consentono di garantire un flusso informativo lungo l'intera filiera che riduce i costi di transazione e per questa via consente di ottimizzare tempi e contenuti rispetto ai bisogni del mercato.*

**Ridefinizione del modello distributivo** *Il vincolo di un posizionamento sul mercato dell'alto di gamma, nonché il progressivo aumento del ruolo e dell'importanza strategica della grande distribuzione ha modificato significativamente i rapporti delle imprese con il trade, impattando*

*conseguentemente anche sull'organizzazione complessiva dell'impresa.*

*Tali cambiamenti hanno portato a interessanti sperimentazioni delle imprese più avanzate, che hanno progressivamente adottato strategie innovative di avvicinamento al mercato finale attraverso lo sviluppo di accordi commerciali con il dettaglio indipendente, oppure forme di controllo più strutturate della rete di vendita attraverso franchising o joint venture fino ad arrivare in molti casi ad un investimento di acquisto di rete dei negozi.*

*Grazie a questo processo di maggiore integrazione con il mercato finale, l'impresa di settore è riuscita a recuperare redditività non solo per effetto della redistribuzione del valore aggiunto che si realizza nella fase di commercializzazione al dettaglio, ma anche perché l'accorciamento della filiera ha garantito una maggiore stabilità di presenza sul mercato, la conoscenza diretta delle caratteristiche del consumatore e il controllo dell'intero "teatro della rappresentazione dell'immagine" del prodotto.*

*Ma le novità non si esauriscono nel solo avvicinamento al consumatore attraverso incorporazione o accordi delle reti commerciali. Oggi non basta la semplice proposta di un prodotto di buona qualità e fattura veicolato attraverso una densa rete di vendita. Quando il target è quello di prodotti carichi di valenze emozionali il punto vendita diventa anche luogo di valorizzazione del prodotto e non esclusivamente luogo di acquisto. Su queste basi, come già anticipato nel paragrafo 6.1 tutti i servizi legati al concept del negozio diventano strategici per vendere. Si può dire, quindi, che il negozio si caratterizza oggi come una sorta di unità locale dedicata alla produzione del valore immateriale del prodotto, una sorta di reparto finale nella sequenza produttiva della filiera. In definitiva, il negozio si configura oggi come "una macchina per vendere", e la sua progettazione e il suo allestimento devono essere considerati non tanto un costo di distribuzione, ma un contributo alla catena del valore.*

*Questa nuova interpretazione del negozio presuppone una strategia commerciale condivisa tra punto vendita e produzione in grado non solo di soddisfare le esigenze di informazione sui trend di consumo e assortimento in tempi brevissimi (che implicano un ingente investimento ICT e logistico) ma anche in grado di trasferire un'immagine coerente del prodotto. Obiettivo che rende stringente una capacità e una disponibilità alla cooperazione per nulla scontata, e una disponibilità di competenze rispetto alle quali molte imprese mostrano indiscutibili debolezze.*

*A questo riguardo, nonostante i sempre più numerosi esempi di imprese della produzione che con successo hanno fatto proprio questo nuovo approccio alla distribuzione, le relazioni fra produttori e distributori restano ancora l'aspetto più complesso e problematico di questo settore, in particolare nel caso delle*

*piccole medie imprese, che agiscono ancora prevalentemente attraverso i canali tradizionali dei grossisti, del dettaglio multimarca, e degli importatori (nel caso dei mercati esteri di più difficile penetrazione) per scarsità di risorse finanziate adeguate, ma anche per un orientamento strategico che ancora oggi è focalizzato sul prodotto piuttosto che sul mercato.*

***Rafforzamento della presenza internazionale.*** *Poiché i consumi degli articoli moda in Italia ha subito nel corso degli ultimi 10 anni una significativa contrazione a favore di altre voci di spesa, il mercato domestico non può costituire un obiettivo strategico sul quale indirizzare prioritariamente le proprie energie espansive. A presentare una dinamica dei consumi e della domanda più vivace, sono invece i mercati esteri, ed in particolare, oggi rivelano buone prospettive mercati quasi per nulla conosciuti come l'Est Europa, la Russia, e quei paesi asiatici che da molto tempo registrano una solida capacità di sviluppo (India e Cina in testa). E' evidente che per intraprendere questa strada diventa imprescindibile non solo dotarsi di cultura manageriale adeguata e di capitali ingenti, ma anche poter accedere ad un supporto esterno in cui giocano un ruolo centrale le infrastrutture finanziarie e gli strumenti di policy pubblica.*

In sintesi, la novità di questa nuova piattaforma operativa è ovviamente il mix di competenze necessarie per operare sul mercato: non solo quelle tipicamente di produzione, ma anche quelle creative, a cui si sommano quelle commerciali, di marketing e di ricerca.

Si tratta quindi di realizzare un punto di equilibrio tra queste aree aziendali il cui bilanciamento sarà funzione del posizionamento di mercato e/o di filiera. E' infatti evidente, come già ricordato nel precedente capitolo, che le imprese a monte o quelle che operano su prodotti tecnici dovranno rafforzare la componente di ricerca e di efficienza produttiva mentre chi opera a valle su prodotti fashion non potranno sottrarsi da un rilevante impegno su creatività e retail.

Questo nuovo assetto non è privo di ostacoli. Ancora oggi l'evidenza empirica ci restituisce infatti una situazione del settore in Italia in cui sono moltissime quelle realtà imprenditoriali che non riescono a leggere il vero significato dell'integrazione tra queste aree.

Nello specifico delle PMI italiane, va rilevata un'enfasi ancora molto marcata su modelli organizzativi tradizionali e questo ritardo è in larga parte attribuibile alla difficoltà di accedere e far proprie quelle competenze strategiche e organizzative altamente qualificate che sono uno spartiacque per riposizionarsi sul mercato.

D'altronde, l'ipotesi di riqualificare le imprese di subfornitura per la produzione di proprie collezioni di qualità alta o per l'offerta di servizi alla produzione di più

ampio respiro, rimanda da un lato ad una capacità di ingenti investimenti, sia materiale che immateriale, dall'altro ad una cultura imprenditoriale di partnership, fattori entrambi di cui le PMI sono tradizionalmente carenti.

Tuttavia, tale scenario non è privo di vie d'uscita, ma apre la strada ad alcune considerazioni importanti sul posizionamento e sul modello organizzativo che le PMI possono adottare per trarre vantaggio delle opportunità esistenti.

Poiché molte imprese leader (marchi e griffes) hanno intrapreso con decisione l'integrazione a valle nella distribuzione, spostando ulteriormente le proprie competenze dalla produzione all'ambito delle attività immateriali, le PMI possono svolgere un ruolo significativo alleggerendo ulteriormente tali imprese da tutte le problematiche relative alla produzione manifatturiera, e fornendo non solo il prodotto, ma una più ampia gamma di servizi industriali, in una logica di piattaforma produttiva o di coordinamento delle attività manifatturiere.

È evidente che questo ruolo potrà essere svolto al riparo dalla concorrenza dei produttori delle aree dei paesi in via di sviluppo solo se si accede ad un percorso di qualificazione complessiva dell'attività in grado di garantire un vantaggio competitivo sia sul fronte del prodotto che del servizio offerto.

Va sempre in questa direzione un modello strategico che prevede lo spostamento della PMI su posizioni premium brand. Facendo leva sulle qualità unanimemente riconosciute al Made in Italy, si ritiene che la tradizionale qualità della produzione italiana possa essere ulteriormente valorizzata attraverso l'innalzamento del livello delle materie prime e l'artigianalità dell'esecuzione, fino ad arrivare alla proposta del *made to measure*, che nel sistema moda sta diventando una nicchia di particolare interesse.

Benchè le filiere distributive possono avvantaggiarsi oggi di proposte di fornitori di supply chain management altamente specializzati e di dimensioni globali, la politica di prossimità produttiva su prodotti di livello medio-alto attuate anche dalle grande distribuzione, in particolare le catene specializzate, consentirebbe anche alle PMI italiane di specializzarsi in forniture destinate alla distribuzione europea e valorizzare al meglio le proprie competenze. Senza dimenticare che questa logica di servizio è sempre più apprezzata anche dalle fashion company, che si vedrebbero così scaricate di una responsabilità industriale.

Infine, non mancano esperienze che si sono rivelate efficaci per superare quella soglia dimensione che si sta rilevando come uno dei principali ostacoli allo sviluppo. In quest'ambito, l'evidenza empirica ci consegna un quadro in cui non è lo strumento del marchio territoriale o delle fusioni la risposta più adeguata, bensì quello della creazione di nuove imprese di scopo o della costituzione dei più tradizionali consorzi.

Sul versante distributivo tale opportunità potrebbe essere colta in tutti i suoi vantaggi: la creazione di strutture commerciali comuni (spazi di vendita destinati sia al trade sia al pubblico finale), potrebbe infatti consentire anche ad imprese altrimenti prive della forza necessaria, di presentarsi con successo su mercati emergenti e lontani, condividendo oneri di investimento e rischi finanziari non sopportabili singolarmente.

Anche in questo caso però, lo sforzo strategico e organizzativo che le PMI dovrebbero sostenere non può esaurirsi nella sola componente distributiva. È evidente infatti che il successo di simili proposte distributive è tanto maggiore quanto più coerente e compatta è la proposta commerciale al consumatore, cosa che richiede una condivisione degli obiettivi e degli impegni anche sul piano della produzione.

Va nella stessa direzione, anche l'opzione di una strategia commerciali di integrazione con la distribuzione, che inevitabilmente garantirebbe il massimo beneficio solo in una logica di full package supplier. Questa soluzione implica la gestione della fornitura al distributore a 360°, occupandosi quindi del coordinamento di tutte le fasi produttive, dall'approvvigionamento delle materie prime alla logistica, includendovi talvolta anche il design. Si tratta di un'evoluzione organizzativa che presupporrebbe alcuni significativi cambiamenti per tutte le imprese faconiste, poiché nella maggior parte dei casi dovrebbero sviluppare competenze in ambiti mai sperimentati (design, modellistica, prototipia, quick response, stock service, logistica, etc), e questo diventa possibile solo in una logica di partnership che si estende all'interno di tutte le fasi della filiera.

### **7.3 L'investimento sul capitale umano una condizione imprescindibile per cogliere l'opportunità del cambiamento: alcune figure chiave su cui puntare**

Dall'analisi sin qui proposta, possiamo affermare che il settore moda continua a svolgere un ruolo centrale nell'assetto produttivo nazionale e che questo è stato possibile anche grazie ad una capacità diffusa di adattamento ed interpretazione di scenari di mercato che sono mutati in modo radicale.

Sono ovviamente questi i presupposti che rendono di particolare rilievo una lettura attenta di quelle che sono le principali direttrice della competizione, e rispetto a questi drivers misurare punti di forza e fragilità del sistema per attrezzare una risposta che possa contribuire a superare quelle diseconomie che rischiano di rallentare il processo di sviluppo dell'apparato industriale moda.

Su questi presupposti, riprendendo in breve quanto più volte descritto nei capitoli precedenti, il settore vive una fase di riposizionamento sul mercato



nella direzione di un prodotto di fascia medi alta, scelta che impone un rinnovamento del suo più complessivo assetto operativo in cui l'esercizio dell'innovazione, in tutte le sue componenti da quella tecnologica a quella creativa, commerciale ed organizzativa, diventa un fattore chiave per il successo competitivo, e quindi un fattore chiave per la sua tenuta occupazionale.

Su quest'ultimo punto ci viene incontro anche l'ultima indagine Excelsior in cui emerge in tutta evidenza che la quota di imprese innovative che dichiarano una volontà di assumere è quasi doppia rispetto a quelle imprese che invece negli ultimi tre anni non hanno fatto investimenti riconducibili all'innovazione.

Se questo è la situazione, non è imprudente affermare che dentro il settore i margini di crescita sono ancora molto alti se si interviene per dare un impulso concreto nella direzione dell'innovazione.

Oggi infatti l'ultima rilevazione Istat, condotta nell'ambito del progetto europeo CIS (Community Innovation Survey), ci consegna un livello di diffusione dell'innovazione tecnologica che coinvolge il 22% delle imprese della filiera moda (che corrisponde al 32% degli addetti e 39% del fatturato), ossia, un risultato che la colloca ben lontana dalle performance rilevate nella media dell'industria in senso stretto dove le imprese innovatrici sono il 37% (55% degli addetti e 63% del fatturato).

L'appartenenza all'industria a bassa tecnologia non sembra sufficiente a spiegare i differenziali di diffusione dell'innovazione rispetto alla media del manifatturiero. Infatti, anche quando si sposta l'analisi ad innovazioni non tecnologiche di tipo organizzativo e di marketing, leve che come noto hanno assunto nel sistema moda un ruolo centrale nel riposizionamento competitivo, la forbice rispetto alla media non si chiude.

Il dato statistico che maggiormente conferma questa situazione è quello di diffusione dell'innovazione organizzativa e di marketing tra le imprese che dichiarano di non aver apportato innovazioni tecnologiche nel periodo di indagine. In questa categoria, solo il 19% delle imprese del sistema moda dichiara di aver introdotto innovazioni organizzative contro il 31% nella media dell'industria, e solo l'18%, in questo caso allineandosi alla media, dichiara di aver investito in innovazioni di marketing.

L'indagine ISTAT/CIS consente di fare un passo avanti anche rispetto all'analisi dei principali fattori che le imprese evidenziano come ostacolo all'innovazione. Informazioni che meritano essere evidenziate anche in una prospettiva di integrazione dell'assetto di politica industriale mirata a dare risposte più efficaci ed in grado di allargare la platea di quelle imprese che decidono di affidare all'innovazione una funzione centrale nella loro strategia di sviluppo.

Con riferimento all'industria della moda, senza discostarsi in modo significativo dai risultati dell'intero aggregato industriale, si può osservare che le cause prevalenti di inibizione o difficoltà ad innovare sono soprattutto di tipo economico finanziario e di capitale umano.

Ed è proprio quest'ultimo punto che introduce al tema delle competenze e della formazione. La priorità di intervenire sul capitale umano trova conferma anche nell'analisi Excelsior sui fattori di difficoltà all'assunzione per quelle imprese che dichiarano un'esigenza ad incrementare la forza lavoro. Da questa elaborazione emerge infatti che il tempo di ricerca per le imprese moda dura mediamente 6,5 mesi (ossia, circa un mese in più della media dell'industria), e la principale causa di questo allungamento dei tempi deve essere attribuito alla difficoltà a trovare i profili richiesti (motivazione che spiega il 67% delle difficoltà).

Dunque questo nuovo posizionamento competitivo appare condizionata dalla possibilità di realizzare una poderosa azione di diffusione dell'innovazione e delle conoscenze per mezzo di una intensa attività di formazione e di trasferimento di know how.

L'acquisizione, la gestione, il trattamento e la trasmissione di conoscenze e competenze che sono in continua evoluzione, pur essendo beni non materiali, devono quindi essere considerati un vero e proprio patrimonio dell'impresa e del lavoratore. Un patrimonio di fondamentale importanza su cui tutte le componenti del settore devono investire se vuole partecipare da protagoniste a questo nuovo scenario competitivo.

Ovviamente, dentro questo processo, si evince in modo inequivocabile la sostanziale convergenza sul ruolo fondamentale assolto dalla propagazione di conoscenze e competenze quale fonte ordinaria di costruzione del vantaggio competitivo.

Su questi presupposti da diverso tempo la *governance* del settore a posto particolare rilievo a strategie in grado di dotare il sistema di quelle competenze e risorse culturali che dovrebbero facilitare le imprese nel loro processo innovativo.

In questo senso un contributo importante è stato quello del progetto Tessuto Locale in cui è stato fatto lo sforzo di mettere a fuoco, partendo dall'analisi dei processi innovativi in atto nelle aziende, le aree di nuove competenze necessarie alla realizzazione delle strategie di riposizionamento strategico del settore.

Dall'analisi sul campo, come si legge nello stesso rapporto, è emerso che le iniziative innovative adottate dalle imprese hanno riguardato tutte le principali funzioni aziendali:

- *Marketing comunicazione e promozione, gestione immagine, marchi, licenze e brevetti;*
- *Ricerca e sviluppo prodotti, progettazione e stile;*
- *Pianificazione e organizzazione della produzione;*
- *Produzione;*
- *Gestione logistica della produzione;*
- *Coordinamento laboratori / fornitori;*
- *Commercializzazione;*
- *Gestione delle risorse umane.*

All'interno di ognuna di esse emerge inoltre la domanda di nuove competenze. Rilevante sembra essere la necessità di competenze di marketing in grado di cogliere i trend di gusto, consumo e applicazione in atto; "inventare", insieme ai potenziali clienti, nuove applicazioni realizzabili all'interno dei cicli continui di produzione; razionalizzare il mix produttivo dell'azienda, riducendone ove necessario la gamma, ma anche, contemporaneamente, espandendola e rinnovandola attraverso la definizione di nuovi prodotti.

Fondamentale una continua e sistematica interazione con i clienti per definire insieme le caratteristiche specifiche del prodotto da fornire, che quindi risulta sempre più personalizzato e segmentato, realizzabile solo attraverso lotti spesso molto piccoli.

La produzione è investita da richieste di maggiore flessibilità che coinvolgono la funzione di Pianificazione e organizzazione della produzione, con una possibile ricaduta sulle competenze dei Capi reparto e dei tecnici di prodotto, soprattutto nel campo della utilizzazione di programmi informatizzati ormai indispensabili in una condizione di elevata flessibilità dei processi produttivi, per la gestione dei singoli processi, dei magazzini e dell'avanzamento produzione.

Per quanto riguarda più in generale la funzione Produzione, l'emergere di nuovi ruoli legati all'innovazione deve tenere conto che, in questa funzione, sono avvenuti i maggiori interventi di razionalizzazione, interventi che hanno determinato una riduzione dell'occupazione, rilevata nei casi analizzati e confermata dalle statistiche.

Le innovazioni specifiche della funzione Produzione riguardano i ruoli di controllo dei processi, per migliorare la qualità e garantire la personalizzazione del prodotto finito. Sempre nell'ambito della produzione è emersa la necessità di sviluppare funzioni integrate superando le tradizionali specializzazioni (ad esempio: il tecnico del processo di filatura deve conoscere anche il ciclo della nobilitazione e della tessitura, eccetera), e la necessità di rafforzare i ruoli ICT e

di inserimento e utilizzo di tutte quelle tecnologie che consentono un rapido adattamento di fasi produttive per assolvere alle diversificate domande del mercato (un esempio è offerto dalla stampa inkjet concepita per il campionario e assunta ormai a pieno titolo in molti processi produttivi).

**Una tavola sinottica delle nuove figure professionali rispetto ai processi di innovazione nell'ambito delle diverse funzioni aziendali (Fonte: progetto Equal Tessuto Locale)**

Area marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperto in reengineering dei processi produttivi tessili</li> <li>• Analista di nuove aree/trend di consumo/applicazione, valutatore di nuovi mercati</li> <li>• Esperto in progetti di valorizzazione dell'identità tessile</li> <li>• Esperto in brand, marchi e certificazioni tessili</li> <li>• Responsabile delle relazioni con la distribuzione e la vendita</li> <li>• Coordinatore delle azioni di difesa del patrimonio intellettuale e creativo dell'impresa</li> <li>• Ricercatore della contraffazione on line</li> <li>• Esperto di politiche distributive e commerciali</li> </ul>
Ricerca e sviluppo prodotti, progettazione e stile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fashion designer</li> <li>• Product manager con capacità di gestione di processi esternalizzati</li> <li>• Responsabile R&amp;S</li> <li>• Addetto alla funzione ReS-ricercatore</li> <li>• Coordinatore delle azioni di difesa del patrimonio intellettuale e creativo dell'impresa</li> <li>• Green manager</li> </ul>
Pianificazione e organizzazione della produzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmatore della produzione</li> <li>• Coordinatore di processi produttivi esternalizzati</li> <li>• Esperto in processi di tracciabilità dei prodotti</li> <li>• Responsabile della gestione e dello sviluppo delle conoscenze</li> </ul>
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Product manager</li> <li>• Responsabile Qualità on line</li> <li>• Coordinatore di processi produttivi esternalizzati</li> <li>• Operatore di processo polivalente</li> </ul>
Gestione della logistica aziendale e rete	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperto gestione internazionale della logistica dei processi produttivi e commerciali</li> <li>• Export manager</li> <li>• Esperto in processi di tracciabilità dei prodotti</li> </ul>
Coordinamento laboratori / fornitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinatore e gestore di processi di processi produttivi esternalizzati</li> </ul>
Commercializzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Export manager</li> <li>• Responsabile delle relazioni con la distribuzione e la vendita</li> <li>• Product manager</li> <li>• Creatore/Coordinatore punti vendita</li> <li>• Addetto alla vendita diretta al pubblico</li> </ul>
Gestione risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabile sviluppo delle risorse umane</li> </ul>