



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

CERSI

Centro di Ricerca
per lo Sviluppo Imprenditoriale

COSTRUIRE IL FUTURO DEL DISTRETTO INDUSTRIALE DI CASTEL GOFFREDO. INSIEME

Sintesi dei risultati della ricerca condotta
dal CERSI Università Cattolica del Sacro Cuore

a cura di Fabio Antoldi, Silvia Gaiardi e Ilaria Macconi



Castel Goffredo, 28 ottobre 2019

Le cinque domande che ci siamo posti

1. Cosa è successo alla **popolazione di imprese industriali** del distretto?

2. Come sta andando **l'export italiano** (=Castellano) di calza nel mondo?

3. Qual è lo «**stato di salute**» delle imprese operanti nel distretto?

4. Come valutare la **situazione attuale**? Quali prospettive per il futuro?

5. Cosa si potrebbe fare per **dare un futuro (migliore)** al distretto?

1

*Cosa è successo (e sta succedendo)
alla popolazione di imprese industriali
del distretto della calza di Castel Goffredo?*

La demografia imprenditoriale del distretto: nascita e sviluppo

Popolazione di imprese del settore tessile nel distretto di Castel Goffredo dal 1952 al 2000

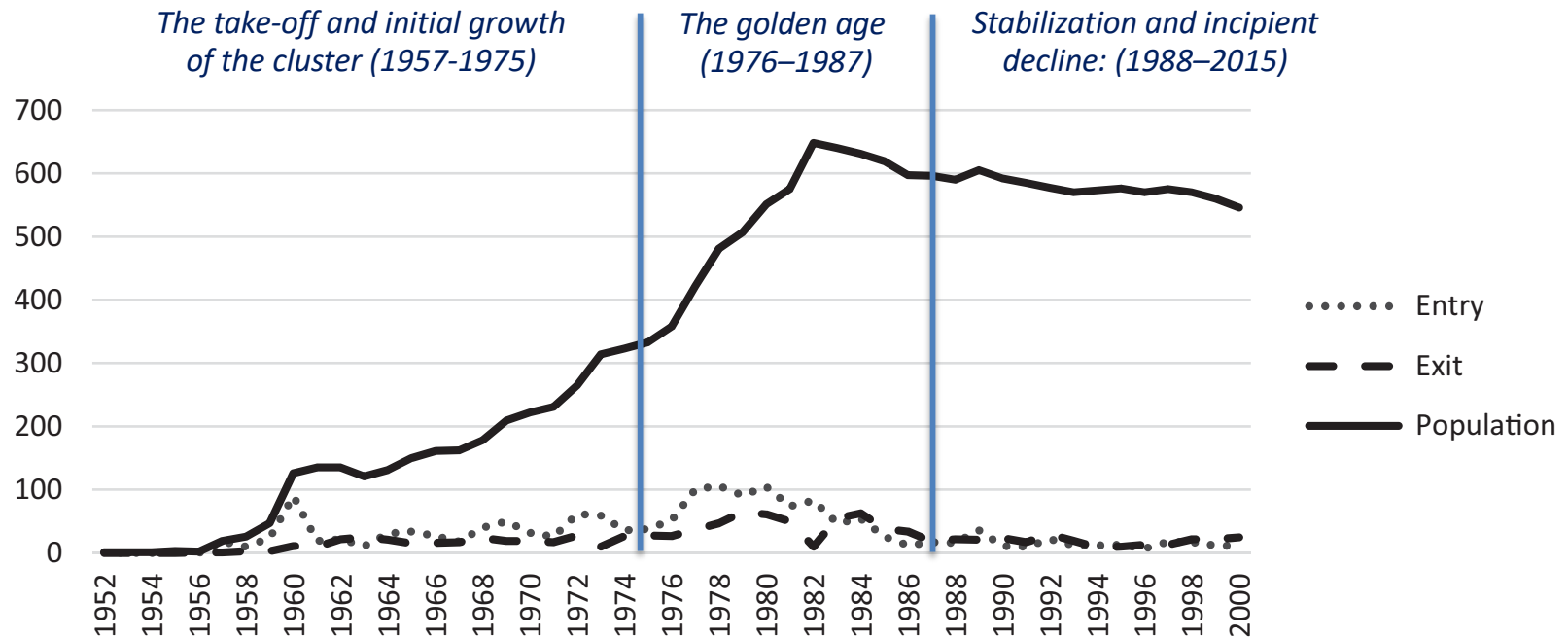
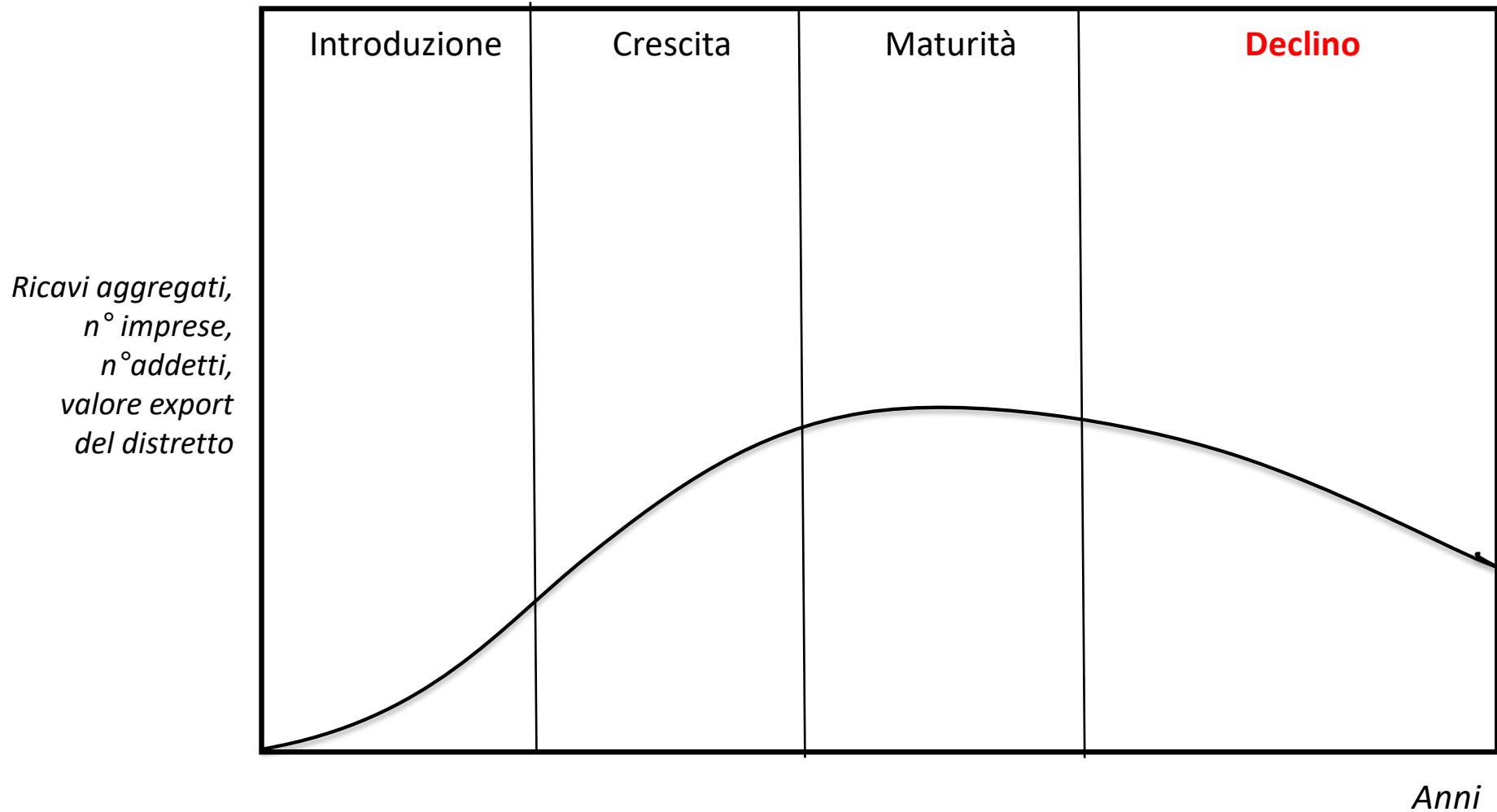


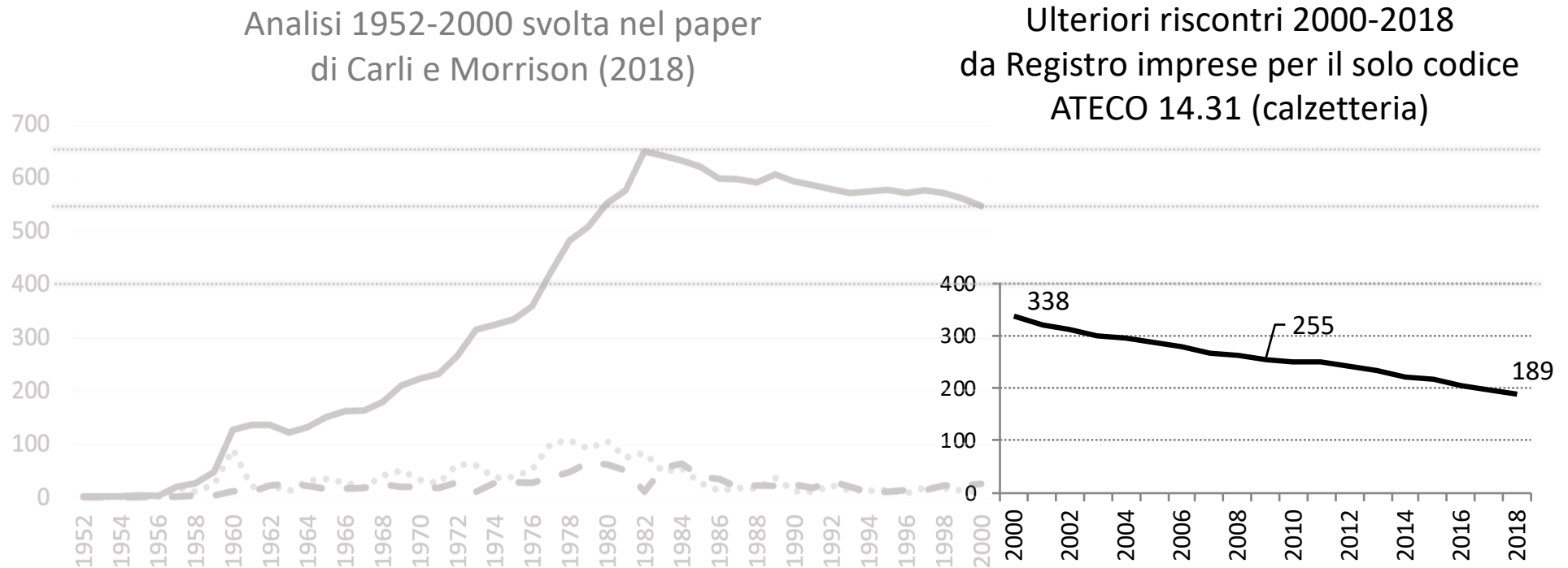
Figure 1. Firm entry–exit dynamics in the Castel Goffredo cluster.

[Fonte: Giulio Carli & Andrea Morrison (2018), *On the evolution of the Castel Goffredo hosiery cluster: a life cycle perspective*, *European Planning Studies*, 26:5, 915-932]

Un modello di analisi: le fasi del ciclo di vita dei distretti industriali



Aggiornamento dal 2000 ad oggi, imprese di Fabbricazione calzetteria (14.31)



Si conferma una riduzione forte e progressiva della popolazione imprenditoriale

Più in generale, la dinamica delle imprese nel 2009-2018

N° imprese del distretto classico (15 Comuni)

	<u>2009</u>	<u>2018</u>
• Fabbricazione calzetteria (14.31)	255	189
• Confezione biancheria intima (14.14)	21	16
• Preparaz. e filatura fibre tessili (13.1)	15	7
• Tessitura (13.2)	5	0
• Finissaggio dei tessili (13.3)	19	24
TOTALE	315	236

- 25,1%
imprese

*In complesso, il distretto tessile di Castel Goffredo ha perso **130 imprese** (da 450 a 320)*

N° imprese nei comuni limitrofi (11 Comuni)

	<u>2009</u>	<u>2018</u>
• Fabbricazione calzetteria (14.31)	104	59
• Confezione biancheria intima (14.14)	5	4
• Preparaz. e filatura fibre tessili (13.1)	2	1
• Tessitura (13.2)	7	4
• Finissaggio dei tessili (13.3)	17	16
TOTALE	135	84

- 37,8%
imprese

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati Registro Imprese

E la dinamica occupazionale del settore nel 2009-2018

N° addetti del distretto classico (15 Comuni)

	<u>2009</u>	<u>2018</u>
• Fabbricazione calzetteria (14.31)	7.955	4.337
• Confezione biancheria intima (14.14)	222	115
• Preparaz. e filatura fibre tessili (13.1)	776	546
• Tessitura (13.2)	47	0
• Finissaggio dei tessuti (13.3)	181	312
TOTALE	9.181	5.310

- 42,2%
addetti

*In complesso, il distretto tessile di Castel Goffredo ha perso **4.142 addetti** (da 10.463 a 6.321)*

N° addetti nei comuni limitrofi (11 Comuni)

	<u>2009</u>	<u>2018</u>
• Fabbricazione calzetteria (14.31)	1.015	892
• Confezione biancheria intima (14.14)	19	13
• Preparaz. e filatura fibre tessili (13.1)	17	9
• Tessitura (13.2)	145	43
• Finissaggio dei tessuti (13.3)	86	54
TOTALE	1.282	1.011

- 21,1%
addetti

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati Registro Imprese

La riduzione nel decennio: i Comuni più colpiti

Saldo complessivo di imprese (-130) e addetti (-4.142) per Comune, nel periodo 2009-2018 per i codici ATECO: 14.31 (calzetteria), 14.14 (biancheria intima), 13.1 (fibre tessili), 13.2 (tessitura). Dettaglio per i 15 comuni del Distretto tradizionale e per gli 11 comuni che si aggiungono nel Distretto allargato.

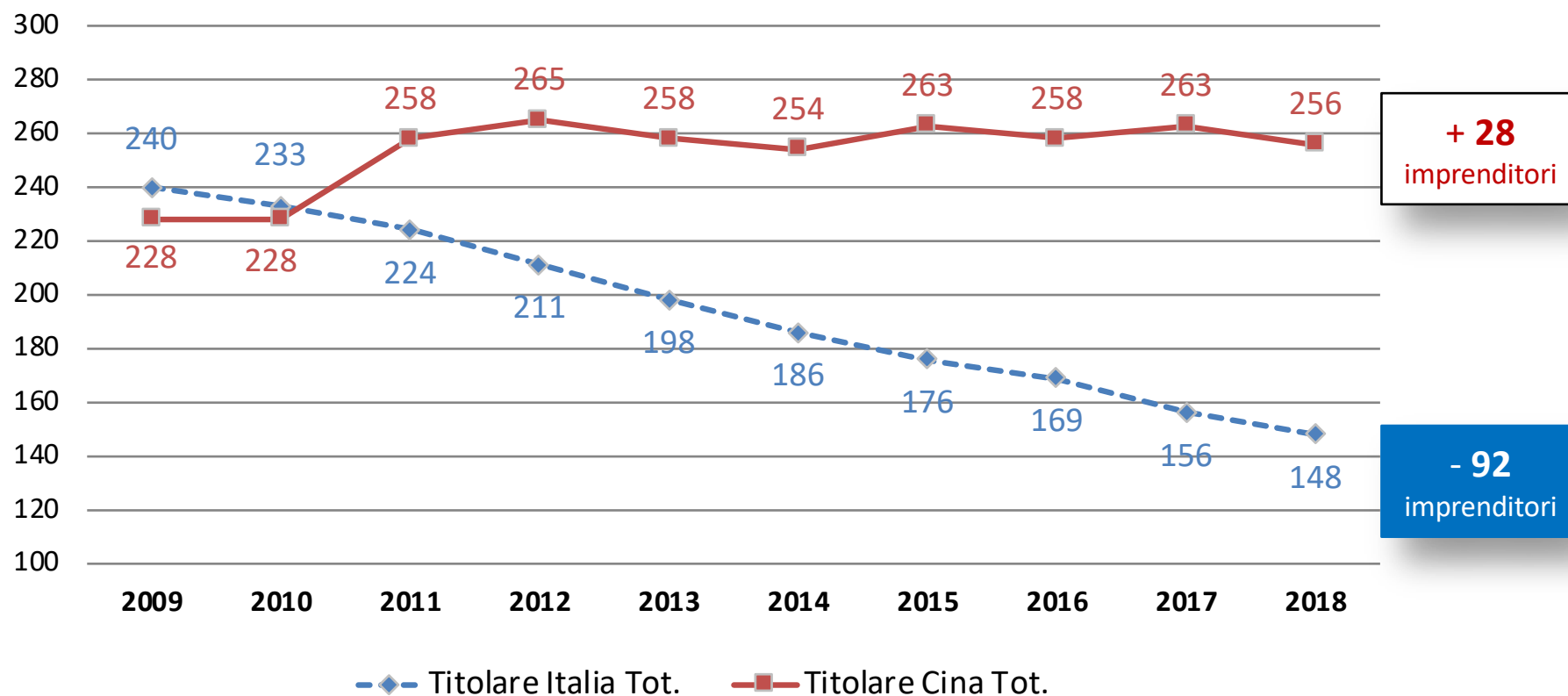
Comune	Imprese	Addetti
BS001 ACQUAFREDDA*	- 3	- 102
BS160 REMEDELLO	- 1	- 30
BS203 VISANO	- 2	- 3
CR053 ISOLA DOVARESE	- 1	- 13
MN002 ASOLA*	- 14	- 97
MN010 CASALMORO	- 5	- 7
MN011 CASALOLDO*	- 6	- 241
MN012 CASALROMANO	- 2	- 18
MN015 CASTEL GOFFREDO*	- 24	- 345
MN017 CASTIGLIONE d. STIVIERE*	+ 5	- 2.247
MN019 CERESARA*	- 7	- 97
MN028 GUIDIZZOLO	- 2	+ 6
MN034 MEDOLE*	- 8	- 481
MN041 PIUBEGA*	- 7	- 144
MN063 SOLFERINO	- 2	- 66

Comune	Imprese	Addetti
BS014 BEDIZZOLE	- 5	- 46
BS032 CALCINATO*	- 9	- 145
BS039 CARPENEDOLO	- 2	+ 16
BS067 DESENZANO DEL GARDA	- 1	+ 20
BS086 ISORELLA	- 3	- 13
BS113 MONTICHIARI	- 7	- 79
MN008 CANNETO SULL'OGGIO	- 7	- 22
MN018 CAVRIANA	=	- 9
MN024 GAZOLDO DEGLI IPPOLITI	- 10	- 29
MN026 GOITO	- 2	- 15
MN051 RODIGO	- 5	+ 51

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati Registro imprese

Imprenditori italiani e cinesi nel distretto (2009-2018)

Numero dei titolari di imprese con Codice ATECO 13 (Industrie tessili) e 14 (Confezione di articoli di abbigliamento) nei 26 Comuni del distretto allargato, per nazionalità italiana e cinese.

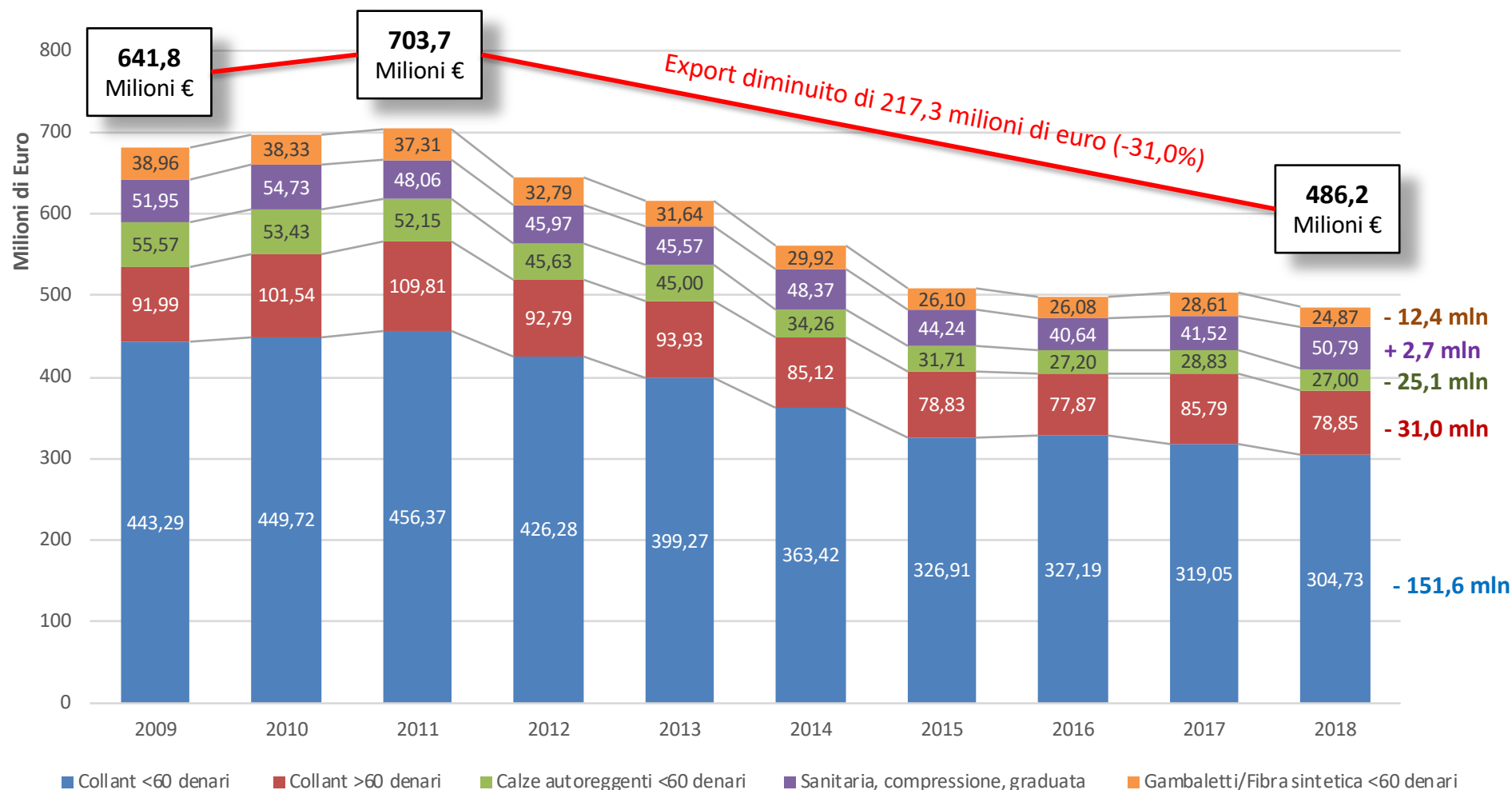


Fonte: Elaborazioni CERSI su dati Registro Imprese

2

*Come sta andando l'export italiano
(=Castellano) di calza nel mondo?*

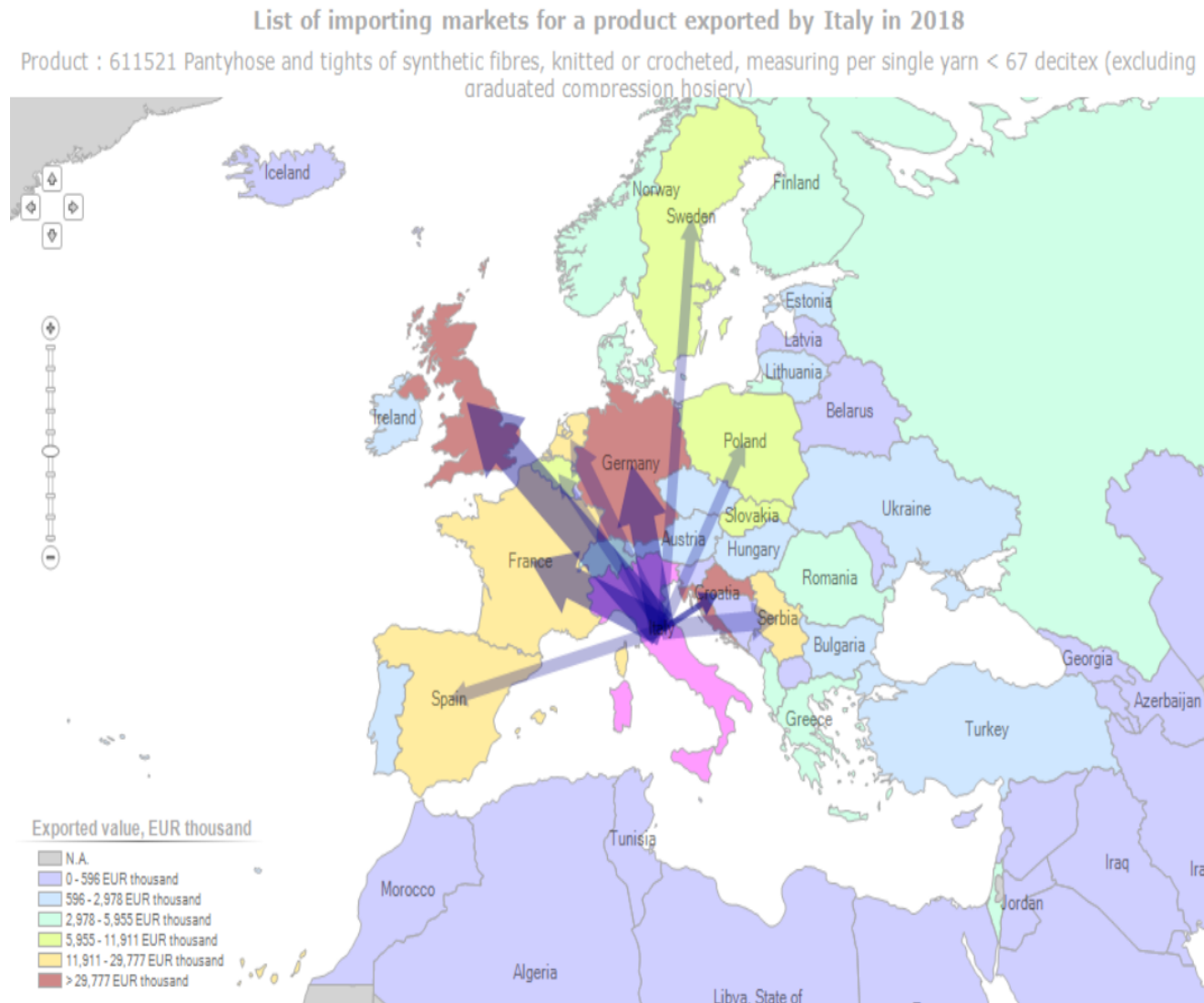
Export italiano di calze 2009-2018 (valori per categoria di prodotto)



L'export a valore di calze dall'Italia è cresciuto fino al 2011 (top 703,7 milioni), poi è diminuito ai 486,2 milioni di euro del 2018 (-31,0%). In particolare è crollato di 151,6 milioni l'export di collant <60 den.

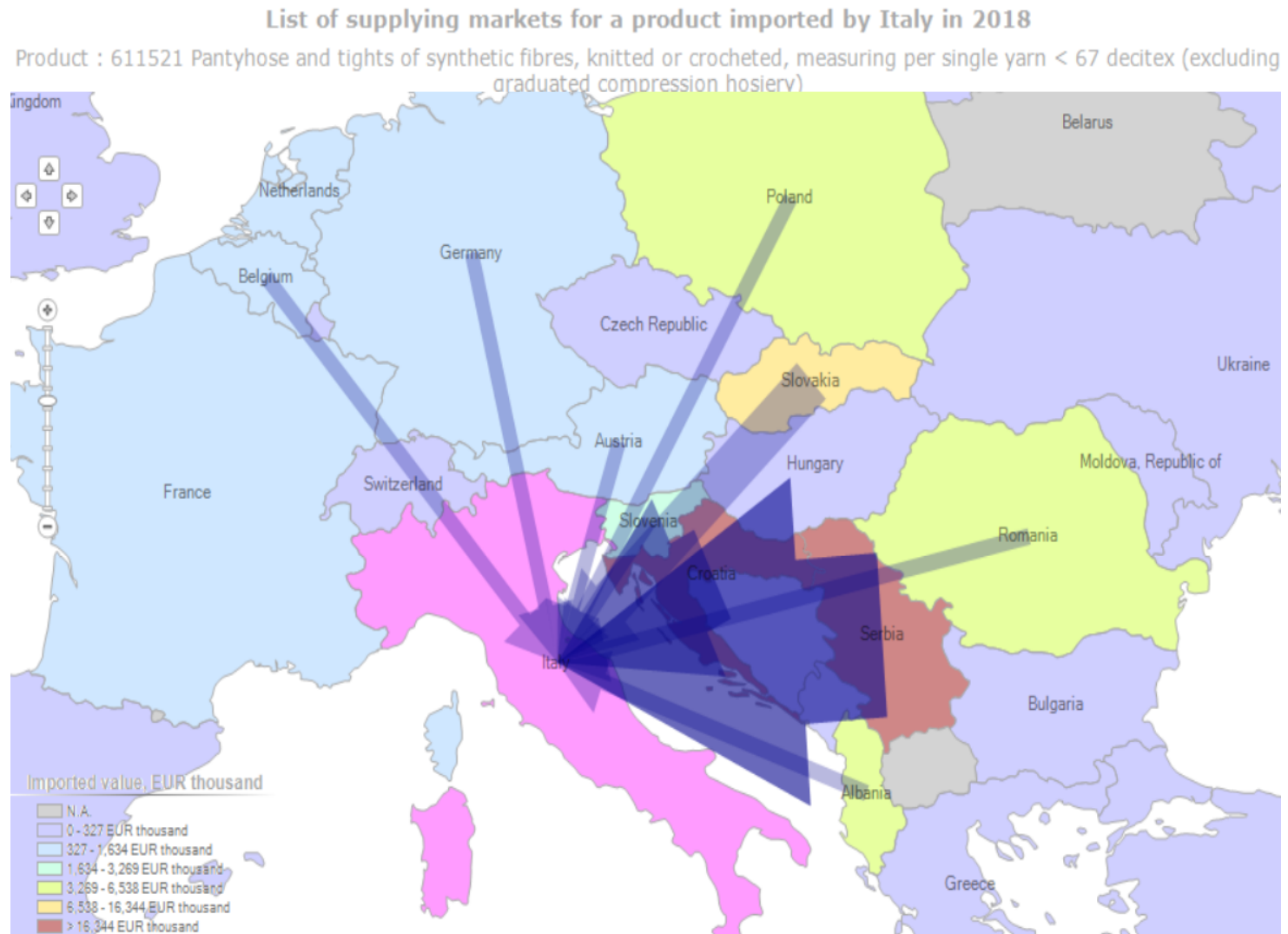
Fonte: Elaborazioni CERSI su dati ITC

Destinazioni dell'export italiano di Collant <60 den (61152100) nel 2018



Fonte: Elaborazioni CERSI su dati ITC; migliaia di €

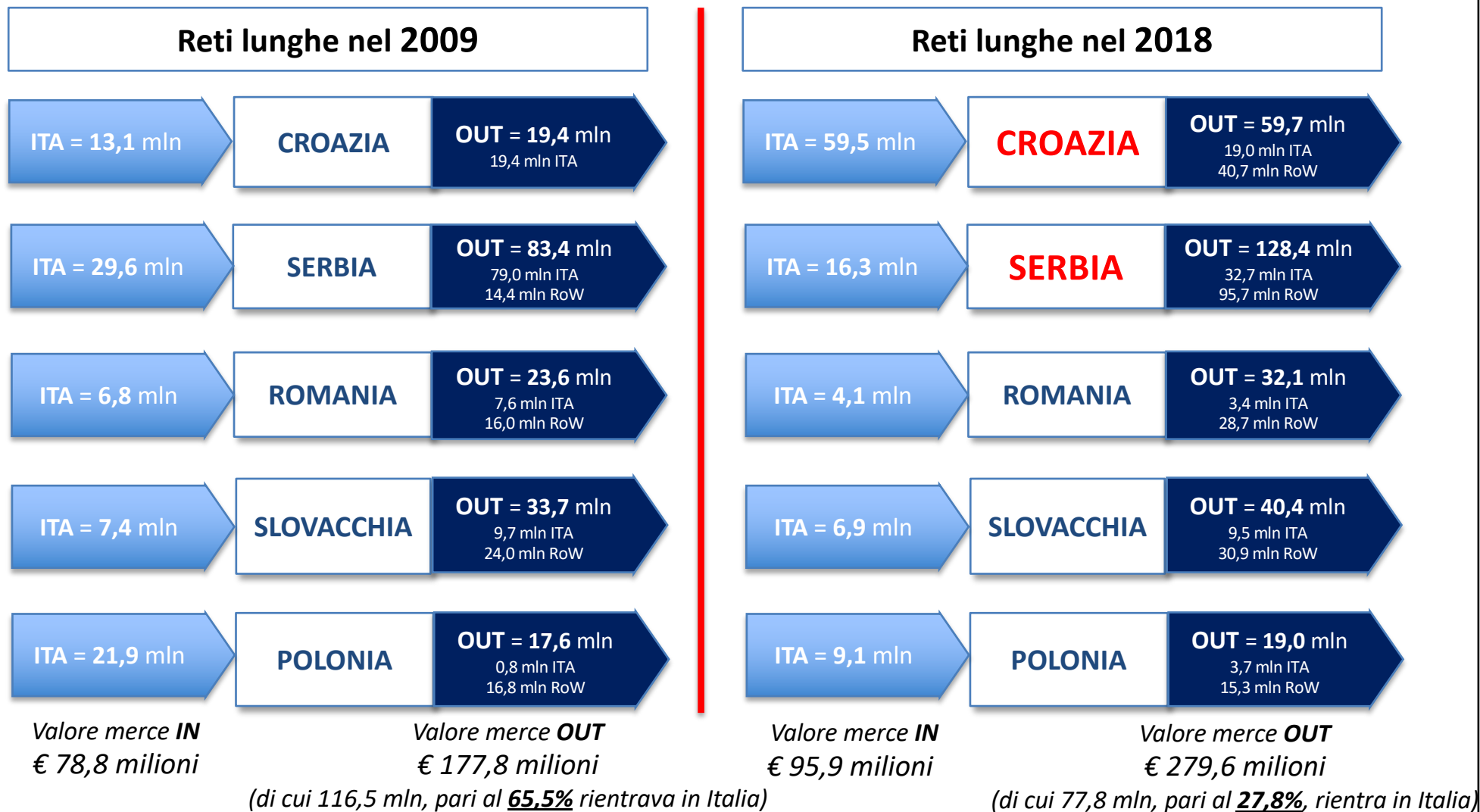
Provenienze dell'import italiano di Collant <60 den (61152100) nel 2018



Fonte: Elaborazioni CERSI su dati ITC; migliaia di €

L'estensione della filiera del collant in Europa dell'Est: matrice IN/OUT

RoW= Rest of the World

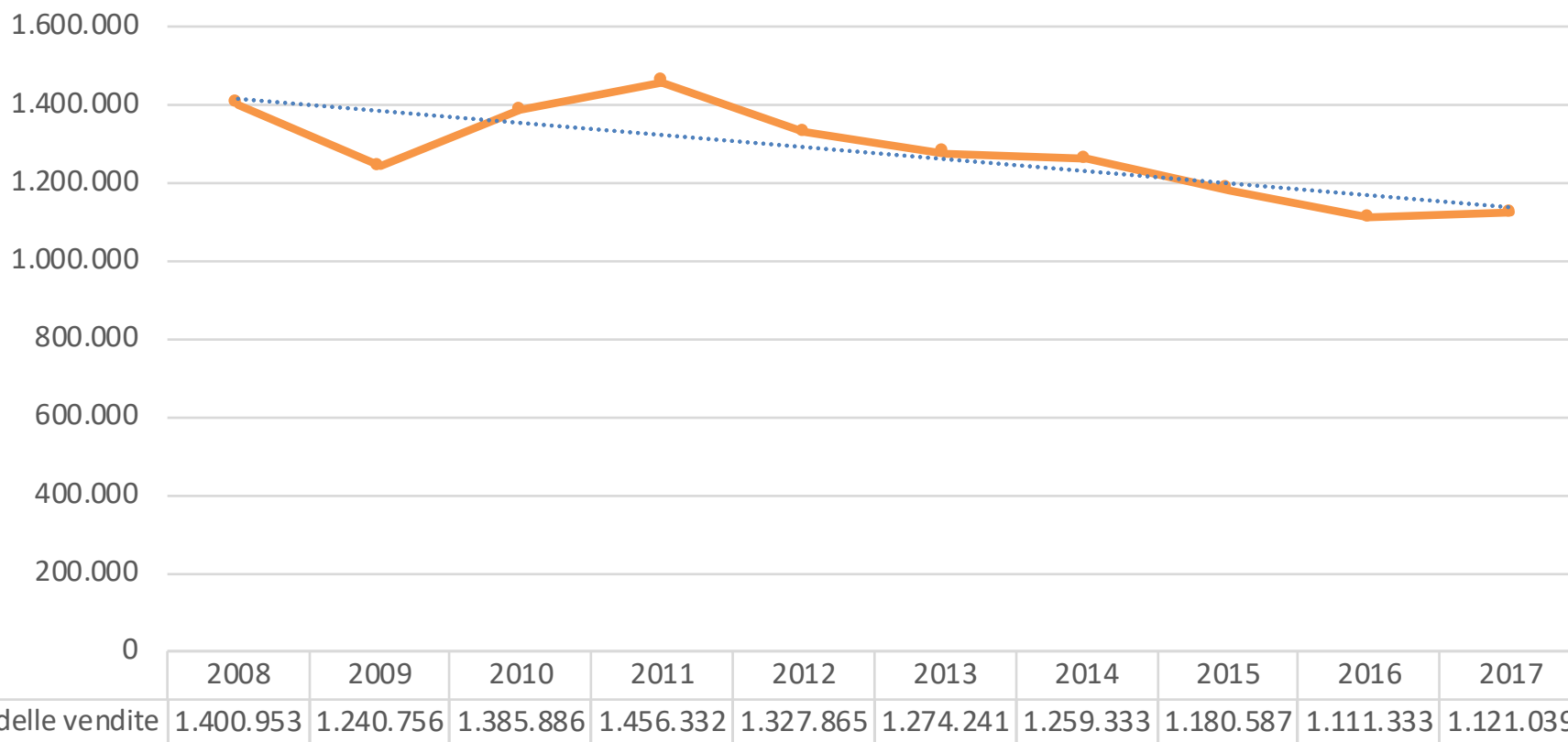


Fonte: Elaborazioni CERSI su dati ITC

3

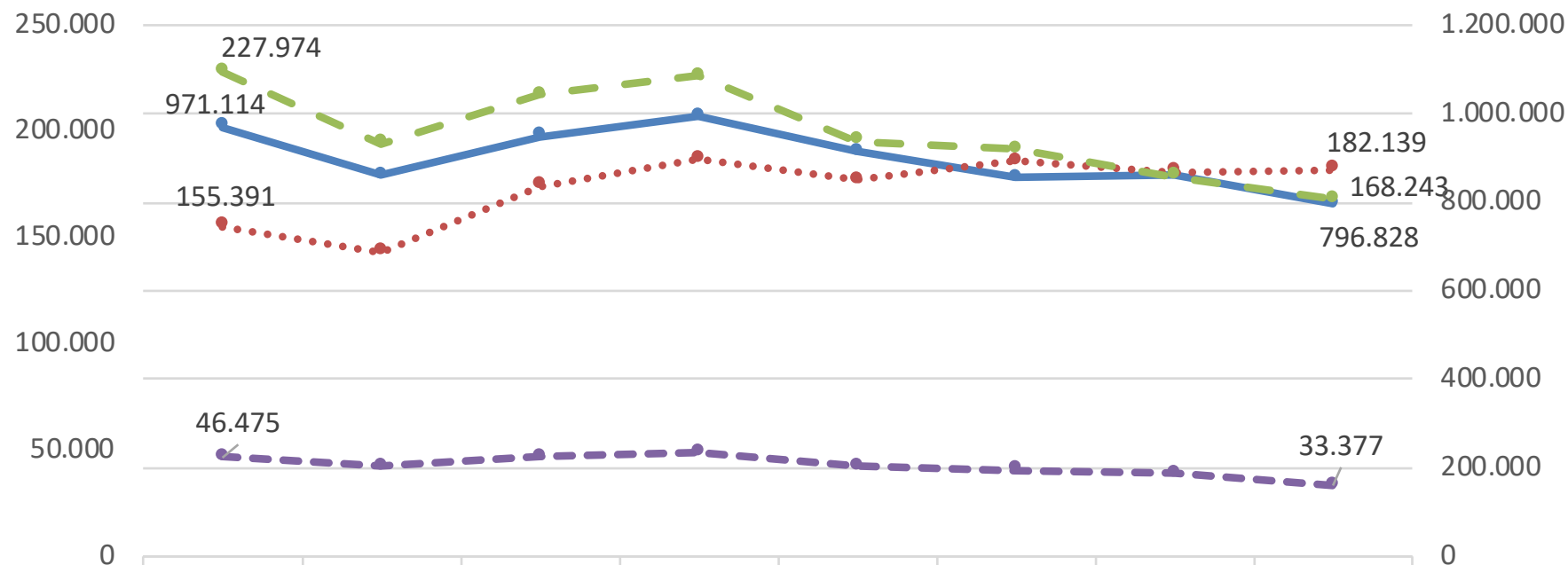
Qual è oggi lo «stato di salute» (ricavi, margini, ecc.) delle imprese operanti nel distretto?

Ricavi delle vendite aggregati in migliaia di euro 2008-2017 (n=76)



Fonte: Elaborazioni CERSI su dati AIDA, Bureau Van Dijk

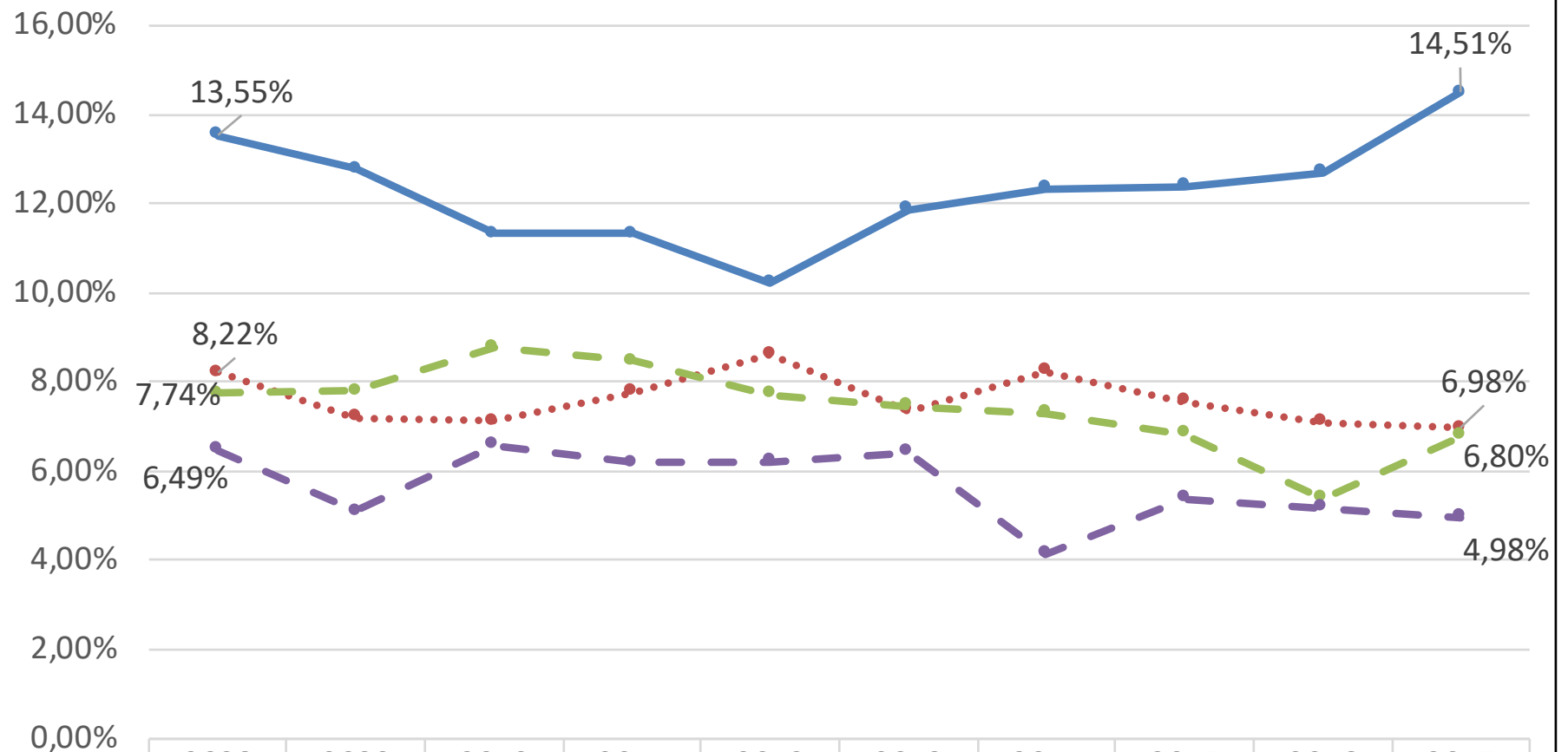
Ricavi delle vendite per classe dimensionale 2008-2017 in migliaia di euro (n=76)



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
GRANDI IMPRESE	971.114	861.616	947.922	994.347	912.875	855.862	861.084	796.828
MEDIE IMPRESE	155.391	142.972	173.979	186.951	177.059	186.175	180.825	182.139
PICCOLE IMPRESE	227.974	194.121	217.318	226.131	195.650	191.644	178.705	168.243
MICRO IMPRESE	46.475	42.047	46.668	48.903	42.281	40.560	38.718	33.377

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati AIDA, Bureau Van Dijk

Ebitda/Vendite medio in % per classe dimensionale 2008-2017 (n=76)



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
—●— GRANDI IMPRESE	13,55%	12,78%	11,33%	11,34%	10,22%	11,87%	12,34%	12,40%	12,70%	14,51%
..... MEDIE IMPRESE	8,22%	7,20%	7,12%	7,79%	8,62%	7,36%	8,25%	7,56%	7,10%	6,98%
- - - PICCOLE IMPRESE	7,74%	7,79%	8,78%	8,49%	7,74%	7,47%	7,30%	6,85%	5,39%	6,80%
- - - MICRO IMPRESE	6,49%	5,11%	6,58%	6,20%	6,23%	6,42%	4,14%	5,39%	5,19%	4,98%

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati AIDA, Bureau Van Dijk

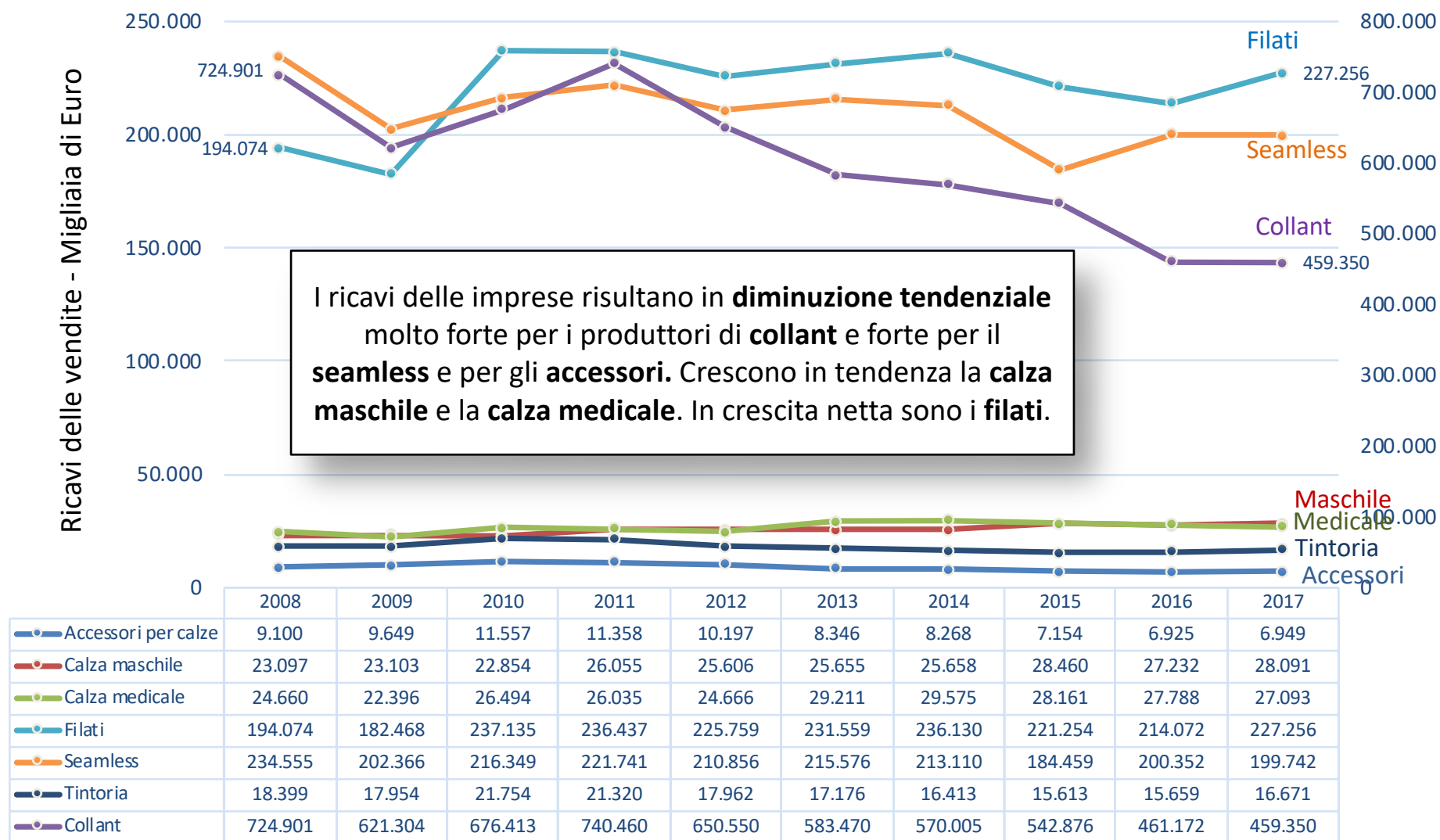
Analisi della performance per attività delle imprese distrettuali

Gli affari stanno andando nello stesso modo per tutte le imprese?

Analisi sui dati dei bilanci 2008-2017 di un sotto campione di 70 imprese del distretto allargato, che sono state empiricamente classificate in base all'attività prevalente in:

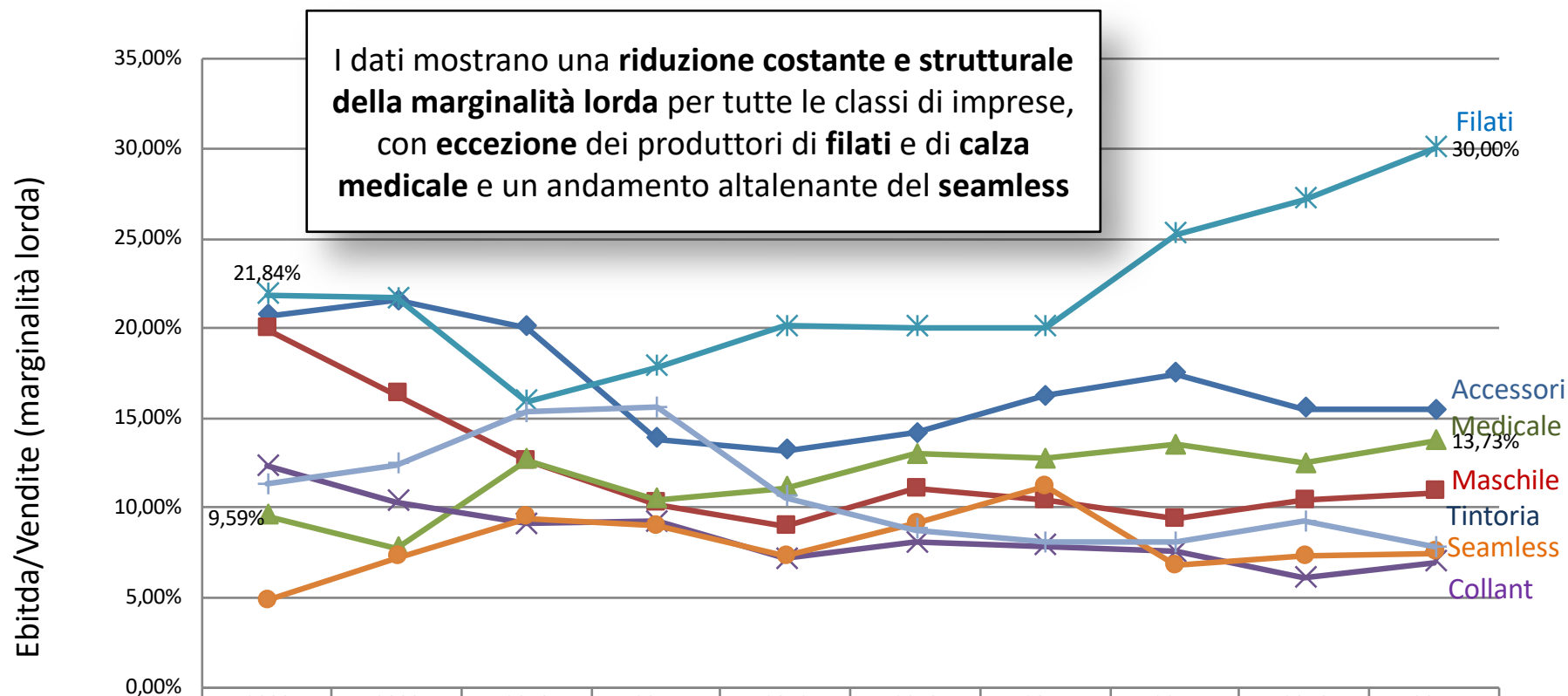
- Produttori di **collant** (38 imprese)
- Produttori di **calza maschile** (4 imprese)
- Produttori di **calza medicale** (5 imprese)
- Produttori di **seamless** (10 imprese)
- Produttori di **filati** (4 imprese)
- Produttori di **accessori per calze** (3 imprese)
- **Tintorie** (6 imprese)

Andamento dei ricavi aggregati per tipo di imprese in .000 euro (2008-2017)



Fonte: Elaborazioni CERSI su dati AIDA, Bureau Van Dijk

Andamento dei margini lordi medi in % per tipo di imprese (2008-2017)



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Accessori per calze	20,70%	21,57%	20,04%	13,82%	13,17%	14,18%	16,24%	17,48%	15,50%	15,48%
Calza maschile	19,92%	16,29%	12,64%	10,24%	8,99%	11,05%	10,43%	9,41%	10,42%	10,88%
Calza medicale	9,59%	7,75%	12,68%	10,50%	11,15%	13,02%	12,71%	13,53%	12,48%	13,73%
Collant	12,35%	10,34%	9,09%	9,24%	7,19%	8,11%	7,88%	7,58%	6,12%	6,99%
Filati	21,84%	21,67%	15,91%	17,83%	20,13%	20,06%	20,04%	25,25%	27,18%	30,00%
Seamless	4,87%	7,26%	9,46%	8,99%	7,29%	9,14%	11,21%	6,81%	7,31%	7,50%
Tintoria	11,32%	12,43%	15,30%	15,62%	10,61%	8,82%	8,08%	8,07%	9,26%	7,85%

Fonte: Elaborazioni CERSI su dati AIDA, Bureau Van Dijk

4

*Come valutare la situazione attuale?
E quali prospettive ci sono per il futuro?*

Principali driver del cambiamento nel decennio

Sui mercati:

Crollo dei **consumi di collant** da parte del pubblico femminile (moda & clima)

Strapotere della **GDO specializzata** (Zara, H&M, Primark, ecc) nei canali

Commoditization del prodotto **collant**, competitività produttori East e Far East

Si consolida la nicchia del **medicale**

Crescita **seamless tecnico sportivo**

Interni al distretto:

Progressiva **delocalizzazione produttiva** (Croazia, Serbia, Romania, Slovacchia...)

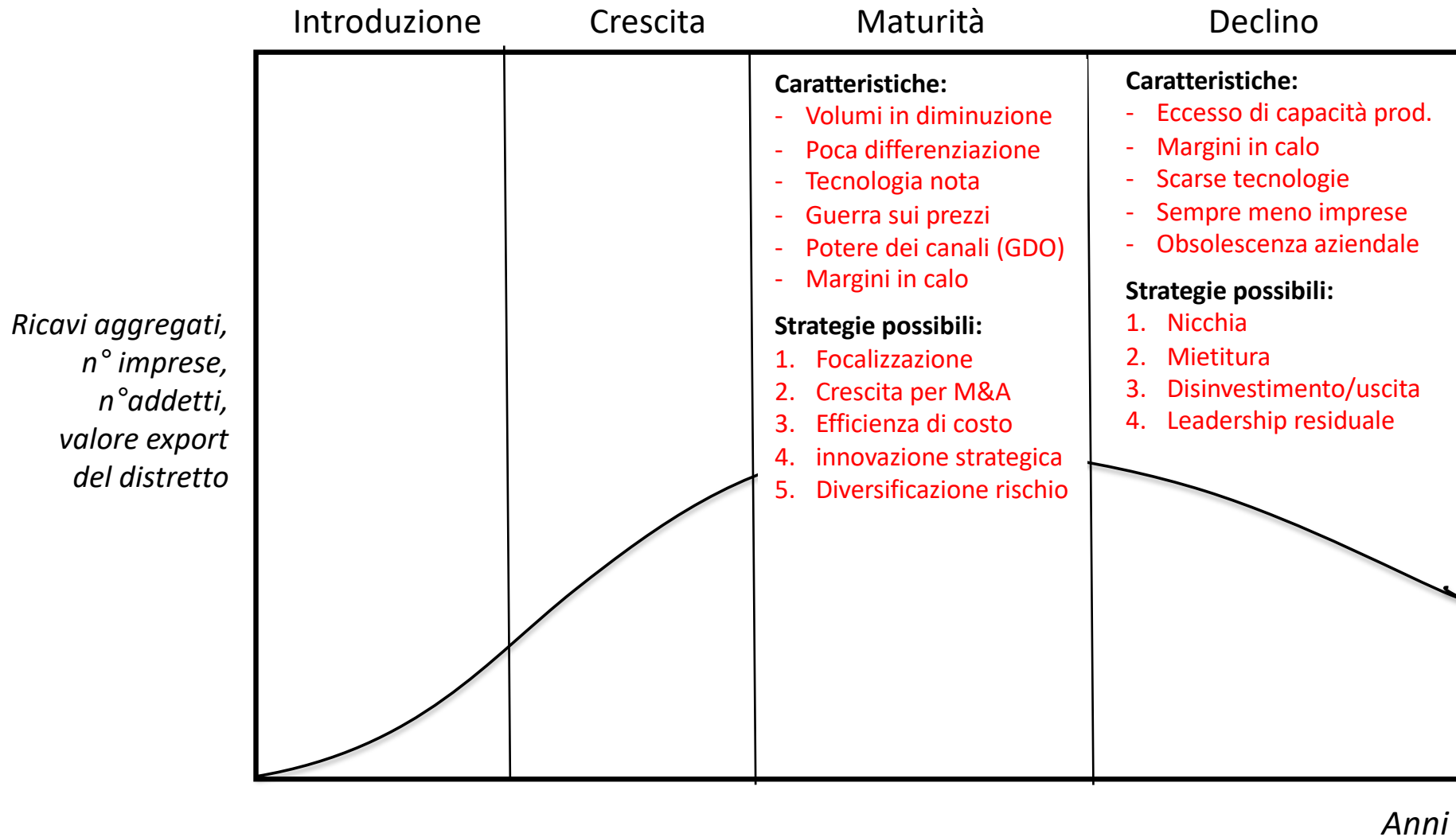
Arrivo nel distretto e concorrenza di **laboratori di cinesi** a prezzi molto bassi

Assenza di reale collaborazione tra gli imprenditori del distretto

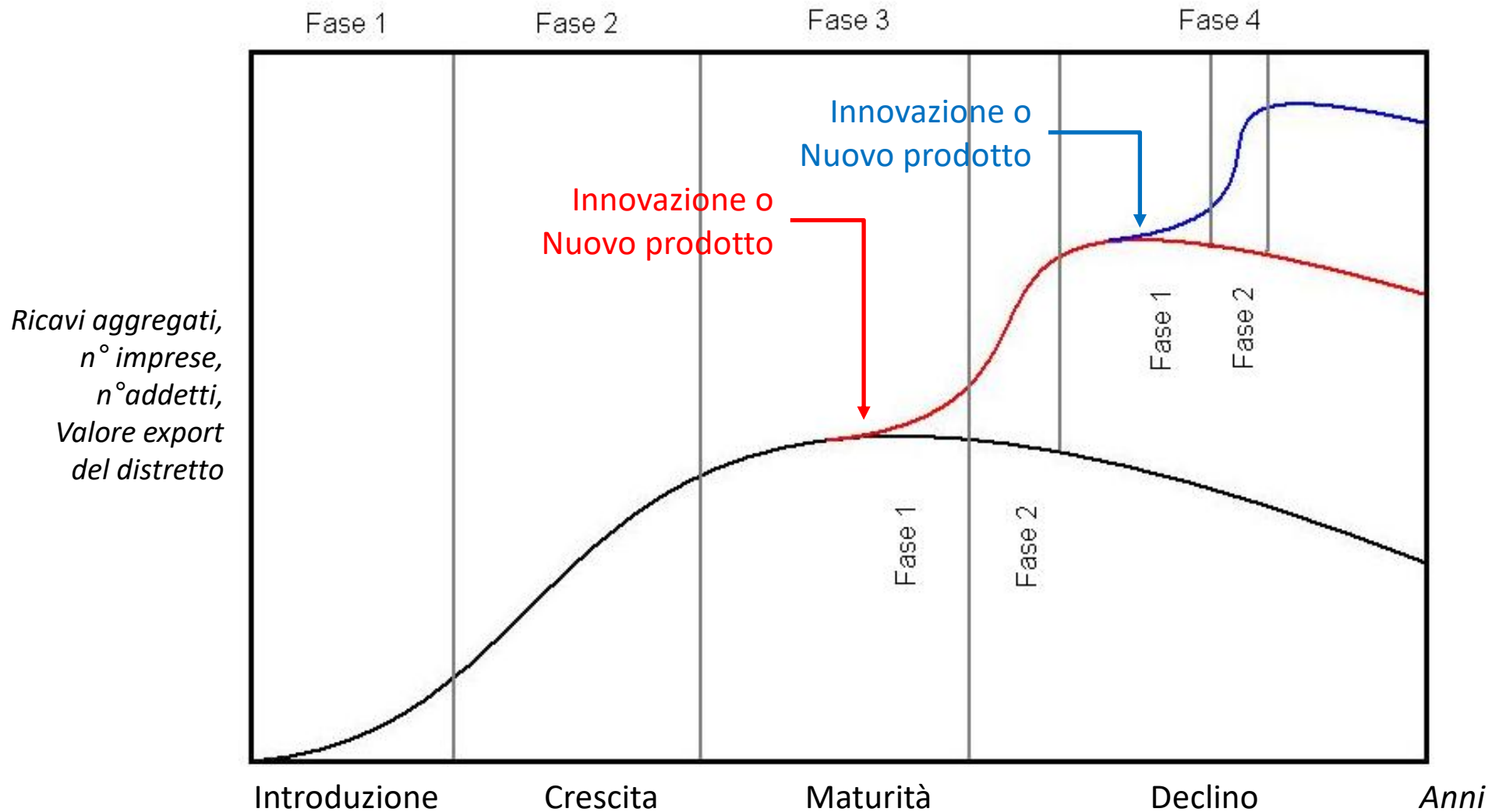
Guerra di prezzo su commesse estere

Crescita potere di mercato delle **grandi imprese verticalizzate** (es. Calzedonia)

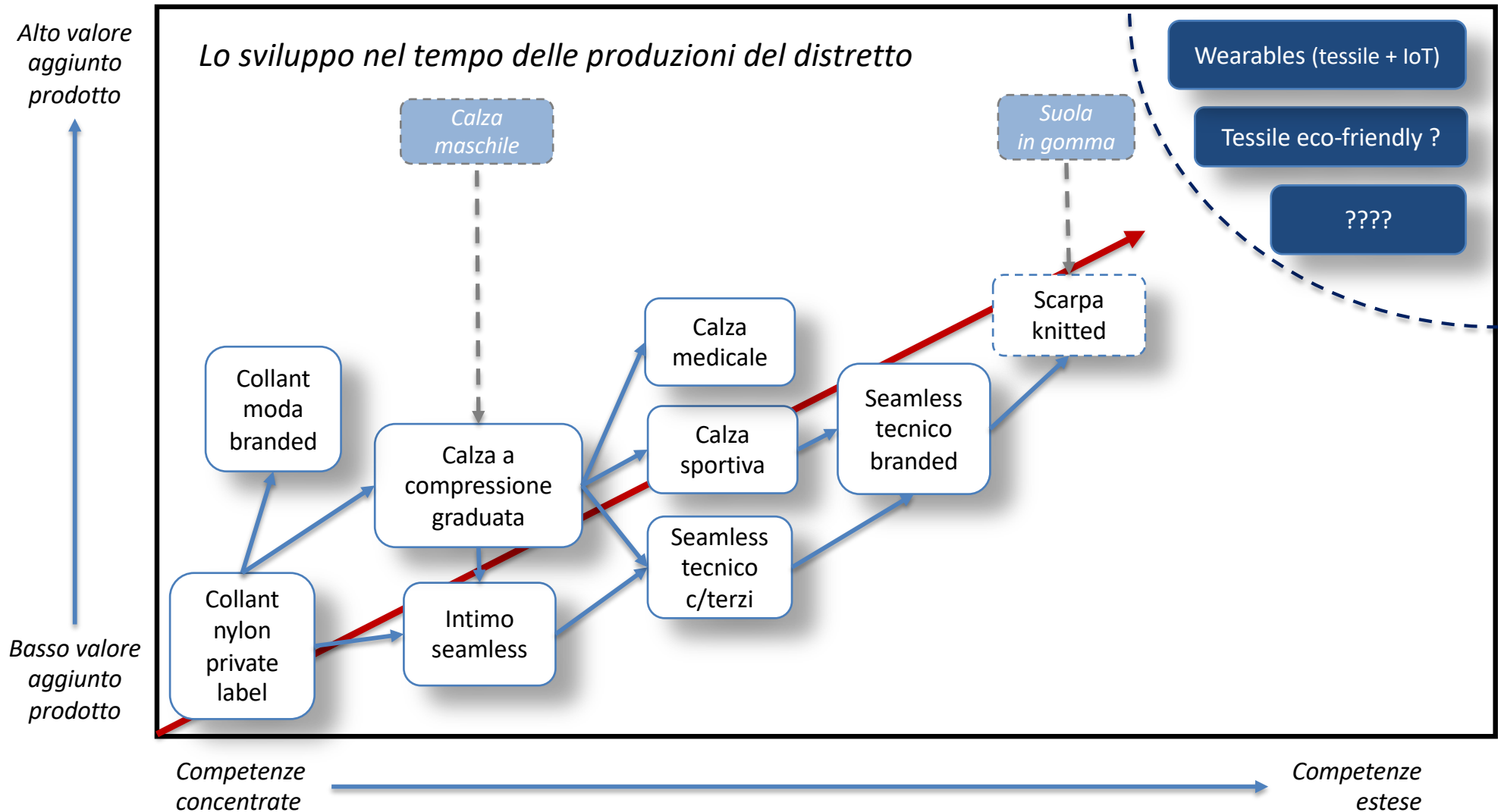
L'interpretazione del ciclo di vita e del «declino»



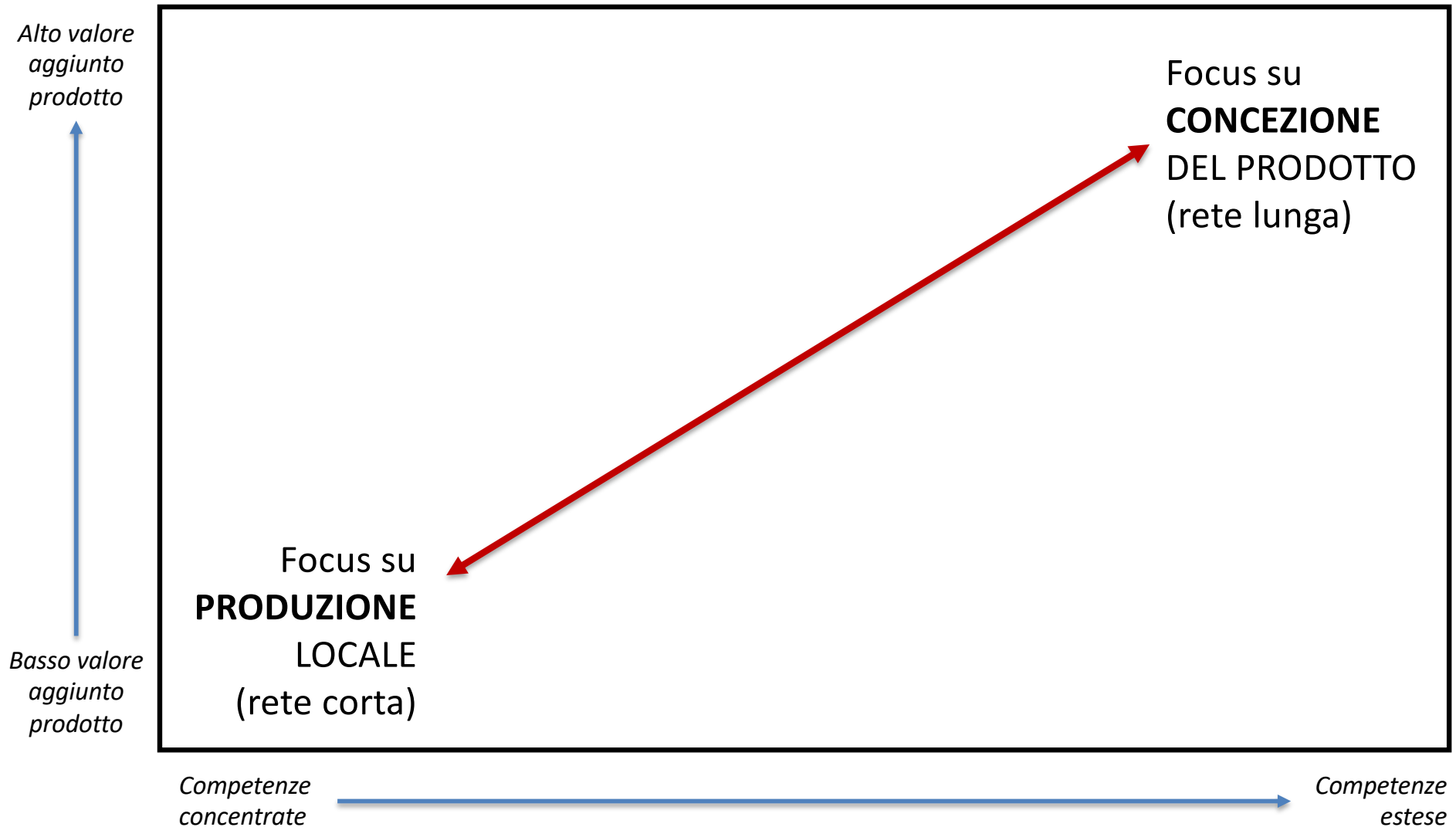
Ma il declino del distretto non è un destino ineluttabile



Non solo collant: l'innovazione nel distretto di Castel Goffredo



Un nuovo modello di business per le imprese



Il risultato finale? Un futuro di difficoltà e incertezza

1. **Riduzione strutturale della marginalità** per tutti i produttori, «catturata» sempre più dai canali (GDO e e-commerce). Inarrestabile ridimensionamento del valore generato dalle attività a monte, sempre meno remunerative su prodotti a basso valore aggiunto.
2. Le **grandi imprese verticalizzate**, controllando i canali e grazie economie di scala, risentono meno di ciò. Hanno però spostato all'estero la produzione (e la logistica).
3. Tra i piccoli e medi produttori si è scatenata una **pericolosa competizione sui prezzi** che nel M/L termine ridurrà ulteriormente la marginalità strutturale.
4. Sostituzione delle «catene del valore locali» con «catene del valore globali», quindi ridimensionamento del fattore «territorio»: **il distretto conta sempre meno**, contano di più le imprese leader (e l'imprenditorialità). Estrema debolezza del sistema locale, che manca di governance, fiducia e coesione. Necessità di imprenditori e manager globali (competenze).

Il risultato finale? Un futuro di difficoltà e incertezza

5. Sarà sempre più difficile mantenere competitività per i **piccoli marchi indipendenti**. È possibile pensare ad aggregazioni o alleanze?
6. Difficile arrestare la crisi profonda dei **terzisti locali italiani**, rimpiazzati da laboratori con imprenditori e lavoratori cinesi (oramai organici al sistema, anche se in parte «nascosti»). Difficile successione generazionale (e quindi chiusura).
7. Forte e crescente necessità di **innovare sul prodotto**, anche in segmenti laterali: si andrà probabilmente verso un distretto sempre multi-prodotto, legato al tessile con fibra artificiale e macchine circolari, ma con forte bisogno di innovazione e creatività.
8. I **lavoratori più specializzati (o formati)** sono attratti dalle grandi imprese verticalizzate o da altre opzioni industriali e comunque i giovani italiani appaiono poco interessati. C'è un problema di matching tra domanda e offerta di lavoro, quantitativo, ma anche qualitativo.

5

*Cosa si potrebbe fare per dare
un futuro (migliore) al distretto?*

(prime ipotesi di lavoro per il territorio...)

Sei parole chiave per costruire insieme il futuro

1. Fiducia

Promuovere la costruzione di **un clima di fiducia e collaborazione** tra gli imprenditori locali.

2. Governance

Condividere una **visione comune del distretto**: imprese, Comuni, Provincia, Regione, parti sociali, Camera di Commercio.

3. Valore

Sviluppare la **cultura del valore per il cliente**, per integrare la dominante cultura di prodotto

4. Innovazione

Promuovere **innovazione di prodotto**, Ricerca & Sviluppo, start-up innovative.

5. Competenze

Promuovere lo **sviluppo delle competenze** di lavoratori, manager e imprenditori.

6. Mercati

Sostenere le imprese nella **ricerca di nuove combinazioni di prodotti/mercati**