

Il caso

# Distretti industriali: il Consorzio della Moda della provincia di Verona

di **Antonio Ricciardi** - Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria

## Il tessile-abbigliamento e il fast-fashion

Il Tessile-Moda costituisce da sempre uno dei comparti di eccellenza del Made in Italy, come evidenziano i numeri del settore e il posizionamento di cui gode a livello internazionale.

Le aziende che lavorano nel settore sono circa 57mila (oltre l'11% del totale imprese manifatturiere) e occupano oltre 500mila addetti (oltre il 13% del totale addetti manifatturieri).

Nel 2008, l'industria tessile abbigliamento italiana ha registrato un fatturato di 54 miliardi di euro, di cui il 51,3% export. Rispetto all'anno precedente, a causa della grave crisi finanziaria internazionale, il fatturato ha subito una contrazione dell'1,6% mentre le esportazioni si sono ridotte dell'1,1%.

La significatività del settore all'interno del sistema produttivo italiano è testimoniata anche dalla presenza di distretti industriali specializzati nel **tessile-abbigliamento**. In particolare, su un totale di 156 distretti individuati dall'Istat, quelli del tessile abbigliamento sono 45. Oltre al peso in termini numerici, il settore deve la sua forza all'immagine che si è creata attraverso l'affermazione, nel mondo, di marchi di aziende nazionali. L'industria italiana del tessile-abbigliamento è leader mondiale nelle fasce di mercato a maggior valore aggiunto e il suo principale fattore competitivo è rappresentato dalla continua tensione verso l'innovazione e dalla costante offerta di prodotti originali, altamente distintivi, in grado di comprendere, soddisfare ed anticipare le esigenze di una domanda sempre mutevole. Quest'ultima si sta polarizzando, da un lato, verso i prodotti con marchi rinomati e caratterizzati da un forte contenuto di stile, dall'altro verso capi dai prezzi molto contenuti. Sul versante dell'offerta questo passaggio sta comportando un'evoluzione organizzativa che punta al «fast fashion»<sup>1</sup>, cioè un modello affine al pronto moda, che si fonda su: apertura di catene monomarca, integrazione della produzione con il «programmato», valorizzazione del brand e affidamento della produzione in outsourcing. Al riguardo, alcune aziende italiane di successo sul mercato hanno iniziato ad applicare le logiche fast fashion a segmenti più alti e vicini a quelli della moda programmata. Oggi anche le grandi griffe affrontano il fast

<sup>1</sup> Fast fashion letteralmente significa moda veloce e identifica un modello di business che prevede modalità e tempistiche produttive totalmente diverse da quelle che hanno tradizionalmente caratterizzato il settore moda: dalla selezione delle tendenze e delle materie prime fino alla vendita dell'abito in negozio passano circa 24 mesi. La strategia del fast fashion consente, invece, di offrire in tempi molto brevi ciò che il mercato richiede: i tempi per realizzare una collezione passano da 24 mesi a poche settimane.



### I fattori di successo

fashion con opportune strategie. Si è innescato una sorta di effetto domino per cui anche i grandi stilisti hanno dovuto riformulare i tempi di uscita spingendo nella direzione della velocizzazione della produzione e del superamento dei rigidi schemi legati alle scadenze stagionali primavera-estate e autunno-inverno.

Al riguardo, è opportuno fare alcune considerazioni. La velocità è solo uno dei fattori di successo del fast fashion. Ciò che ha determinato il suo vantaggio competitivo è l'aver compreso «la natura ibrida del prodotto che è oggetto del loro business. Sempre più infatti il suo valore si costruisce mixando elementi della filiera della produzione immateriale (creatività, distribuzione, comunicazione, marketing) con quelli della produzione industriale»<sup>2</sup>. Tra il 2000 e il 2005 i marchi del fast fashion internazionali sono cresciuti mediamente del 15-20%, una crescita superiore a quella registrata nello stesso periodo dal segmento del lusso.

Nel nostro Paese, il fast fashion copre il 20% dei consumi nazionali di abbigliamento, una percentuale simile a quella del mercato spagnolo contro il 12% della Francia, l'8% della Gran Bretagna e il 5% della Germania.

In Italia, il comparto del fast fashion conta 120 aziende, 5.500 addetti (che salgono a oltre 20.000 se si considera la rete di subfornitori costituita da circa 2.500 imprese) e un fatturato di 2,5 miliardi (di cui 32% export - Tavola 1)<sup>3</sup>.

In termini di performance, le aziende che hanno adottato il modello fast fashion hanno ottenuto negli ultimi anni risultati superiori a quelli della media settoriale: il tasso di crescita del margine operativo lordo è stato nel 2005 pari a circa il 30% (circa 11% nel 2006) contro circa il 3% (circa 8% nel 2006) della media del settore tessile abbigliamento.

Tavola 1 - Il sistema fast fashion italiano

Fatturato	2.500 milioni di euro
Esportazioni	800 milioni di euro
Export / Fatturato	32%
Aziende	120 unità
Addetti	5.550 unità
Subfornitori diretti	2.500 unità
Addetti subfornitori diretti	20.200 unità

Fonte: Cietta E. (2008)

Le aziende della moda veloce sono concentrate geograficamente nelle aree storiche del pronto moda italiano: Emilia-Romagna e Campania rappresentano rispettivamente il 39% e 29% delle aziende, seguite da Toscana (8%), Lazio (7%), Lombardia (6%), Veneto (6%) mentre solo il 5% si colloca fuori da queste aree regionali. È prevalente la collocazione nelle aree distrettuali per due fattori principali: da un lato, risponde alla scelta strategica di disporre di una rete di subfornitura produttiva altamente specializzata; dall'altro lato, le aziende del fast fashion sono, nella maggior parte dei casi, aziende distrettuali dinamiche

<sup>2</sup> Cfr. Cietta E. (2008), *La rivoluzione del fast fashion*, Franco Angeli, Milano.

<sup>3</sup> Tra i marchi del fast fashion italiano si possono citare Patrizia Pepe, LiuJo, Terranova, Oltre, Motivi, Monella Vagabonda, ecc.

che hanno scelto di orientare il loro business verso un comparto in via di sviluppo nella consapevolezza che i rapporti di partnership con subfornitori specializzati possono costituire il fattore determinante per ridurre il lead time. Se in passato il processo di selezione dei fornitori era essenzialmente basato su criteri di prezzo, qualità delle lavorazioni e capacità produttiva, oggi contano sempre di più flessibilità e servizio dal momento che ai fornitori si richiede di assecondare le richieste del committente e di essere propositivi nella soluzione dei problemi.

### **Il consorzio della moda della provincia di Verona**

Il settore dell'abbigliamento e della moda è uno dei comparti storici dell'economia del Nordest e presenta casi di eccellenza nel settore della maglieria e dei tessuti di pregio. In particolare, una vasta area della Regione Veneto, con particolare concentrazione nell'area veronese, si caratterizza per la presenza di imprese di ridotte dimensioni, per lo più a carattere familiare o comunque di provenienza familiare, appartenenti alla filiera del distretto VeronaProntoModa. Si tratta di un'area-sistema con un patrimonio di conoscenze, competenze ed esperienze maturate in oltre 50 anni di storia, particolarmente sviluppata grazie anche alla presenza di infrastrutture efficienti (autostrade, aeroporto). La filiera del distretto VeronaProntoModa comprende: aziende di produzione di abbigliamento (ProntoModa, Fast Fashion, programmato); aziende di produzione tessile (produzione e commercializzazione tessuti, maglierie); aziende conto terzi (laboratori artigianali); fornitori di macchinari e materiali (tessuti, accessori); fornitori di servizi (lavanderie, taglio, laboratori stilistici); grossisti e distributori di prodotto; fornitori di servizi immateriali e creatività (centri stile - ricerca tendenze).

Queste aziende hanno l'opportunità di beneficiare dei servizi del Consorzio della Moda della provincia di Verona (CdM). Il Consorzio è la società di gestione del distretto: rappresenta l'intera filiera dell'abbigliamento della provincia di Verona, ne coordina le attività, ne cura l'amministrazione grazie alla propria struttura di segreteria, promuove iniziative e gestisce i progetti ed i finanziamenti ad esso destinati.

Il Consorzio è una sorta di spin-off dell'Associazione Imprenditori del comprensorio Villafranchese (AIV), in quanto costituito per iniziativa di 5 imprenditori<sup>4</sup> aderenti che hanno successivamente coinvolto altri imprenditori sensibili alle tematiche del settore.

Inizialmente, l'idea dei promotori del Consorzio era quella di associarsi per scambiare idee e per dare risposte concrete a problematiche comuni: ricerca di personale specializzato; partecipazione a fiere internazionali; scambio di conoscenze, informazioni e aggiornamenti sul settore.

Dopo le prime adesioni, nella prospettiva di coinvolgere un maggior numero di aziende dislocate sul territorio, ci si è mossi pubblicamente mediante incontri aperti sul territorio organizzati nei comuni in cui maggiore era la presenza di aziende del settore. È stata fatta promozione nei diversi comuni del territorio per chiarire e diffondere finalità ed obiettivi del Consorzio, per presentare le problematiche del settore e diffondere la cultura d'impresa e far comprendere alle imprese la necessità di «fare numero per essere ascoltate».

Dunque, da libera associazione di imprenditori (senza base contrattuale ed i cui rapporti erano gestiti in via informale), successivamente la rete si è evoluta in società consortile ed è stato redatto lo statuto che regola e disciplina il «Consorzio della Moda» («CdM»), quale Consorzio ad attività esterna senza scopo di lucro (ex art. 2602 e ss. del codice civile).

<sup>4</sup> Motore dell'iniziativa è la famiglia Martinelli, gruppo storico del pronto-moda a Verona al quale vengono riconosciuti forza stilistica, intuizione nelle scelte innovative, forte carisma e capacità di aggregazione.



Oggi il Consorzio associa 46 aziende, 42 di esse producono abbigliamento (3 sono aziende di servizio; 1 è un'azienda accessorista) e per la metà sono specializzate nel «fast-fashion» giovane e femminile, cioè un tipo di abbigliamento generalmente di tendenza messo in produzione durante la stagione in corso con cicli produttivi molto ravvicinati e su ordinazione. In questo ambito, la competenza distintiva delle aziende risiede nella capacità di impostare il catalogo a stagione iniziata, riassortire con grande velocità e produrre anche piccole partite, sulla base di richieste concentrate sui capi che hanno riscontrato il maggior gradimento del pubblico. La maggior parte di esse ha realizzato processi di *outsourcing* delle fasi produttive a maggior intensità di manodopera. In particolare il confezionamento dei capi avviene prevalentemente attraverso l'ausilio di laboratori che lavorano in conto terzi. Nelle aziende del Consorzio rimangono invece, le attività legate allo *styling* dei prodotti, e, naturalmente, le funzioni commerciali e, più in generale, quelle direzionali. In conseguenza di queste scelte è aumentato il grado di flessibilità operativa delle aziende e l'incidenza dei costi variabili su quelli fissi. Il costo finale della produzione beneficia del competitivo *pricing* operato dai laboratori «terzisti». Quasi tutte le aziende consorziate sono aziende consolidate sul mercato; moltissime sono imprese nate per spin-off ma che sono anch'esse ormai consolidate sul mercato (poche sono le imprese start-up). Queste aziende hanno acquisito competenze distintive in ciascuna delle aree di specializzazione: produzione di abbigliamento uomo/ donna/bambino; produzione di maglieria; capi sport; jeanseria; abbigliamento conformato. Il gruppo più competitivo è quello che produce abbigliamento donna giovane<sup>5</sup>.

Al consorzio fanno riferimento anche 170 imprese (11.000 addetti) sottoscrittrici del Patto per lo sviluppo del *Distretto VeronaProntoModa-Distretto veneto dell'abbigliamento* (riconosciuto dalla Regione Veneto con la Legge n. 8/2003) e 30 tra istituzioni ed enti economico-finanziari competenti per la programmazione degli interventi strategici a favore delle aziende associate e del Distretto.

Il consorzio è, dunque, oggi un soggetto di riferimento per gli imprenditori del settore abbigliamento riconosciuto da enti locali (Provincia e Regione) e dalle associazioni di categoria.

### Le iniziative

Sin dalla sua costituzione, il consorzio ha realizzato numerose iniziative. Per una maggior identificazione delle produzioni delle aziende consorziate, sul territorio ma anche all'estero, il Consorzio ha individuato e registrato 3 marchi istituzionali, con valore ed utilizzo diverso ma complementare tra loro:

#### I marchi

- 1) il **marchio istituzionale**, Verona Moda, utilizzato per individuare l'intera filiera dell'abbigliamento del territorio veronese e per rappresentarla dal punto di vista istituzionale;
- 2) il **marchio di gestione**, Consorzio della Moda, segno distintivo della società Consorzio della Moda, ente di natura progettuale e soggetto capofila dei progetti distrettuali;
- 3) il **marchio collettivo di prodotto Vem**, Verona Epicentro Moda, creato per individuare e distinguere il prodotto delle aziende aderenti e distrettuali.

Relativamente alla formazione, insieme al Cosp (Consorzio di Orientamento e Formazione Professionale), il Consorzio della Moda - Verona ha organizzato incontri di orientamento

<sup>5</sup> Cfr. Ricciardi A. (2009), «Il Consorzio della Moda della provincia di Verona», in Associazione Italiana Politiche Industriali (a cura di), *Fare Reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*, IlSole24Ore, Milano, pp. 131-148; Ricciardi A. e Pastore P. (2010), *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*, Franco Angeli, Milano, pp. 63-65.

con studenti degli ultimi anni delle scuole superiori per far conoscere le figure professionali storiche ed emergenti del settore tessile-abbigliamento.

L'iniziativa segue, in ordine di tempo, quella, tuttora in sviluppo, con l'Accademia di Venezia per incentivare la preparazione tecnica ed artistica dei giovani.

Il consorzio, inoltre, promuove progetti comuni legati al settore centrati su innovazioni di prodotto e di processo.

Al riguardo, si segnalano i progetti centrati principalmente sulla fase di creazione dei prototipi (Innovem), per il lancio di nuove linee di abbigliamento, di studio grafico e di comunicazione (Vem-Lab), per la razionalizzazione dei processi logistici in aziende che si occupano di stiratura, vaporizzazione etichettatura e imballaggio e spedizione dei capi (Pressing); per la realizzazione di impianti fotovoltaici per produrre l'energia delle aziende del distretto (Ener-Vem).

Per quanto riguarda la **promozione** e la **commercializzazione**, il Consorzio organizza «Verona Fashion», l'evento promosso dalla Camera di Commercio, in collaborazione con l'Apindustria, la Casartigiani, il Cna, l'Assindustria, il Distretto Verona Prontomoda e l'Unione Provinciale Artigiani, per dare visibilità e valorizzazione alle imprese veronesi del settore tessile-abbigliamento.

### Le strategie di outsourcing adottate dal consorzio

Una caratteristica comune alle aziende del consorzio è quella di aver realizzato un intenso processo di outsourcing delle fasi produttive a maggior intensità di manodopera anche se, evidentemente, non tutte le aziende presentano la stessa situazione. In particolare, il confezionamento dei capi avviene prevalentemente attraverso l'ausilio di laboratori che lavorano in conto terzi: il 90% delle aziende di abbigliamento affida a terzisti (per lo più laboratori che generalmente fanno parte del Distretto VeronaProntoModa) la fase della confezione. Le aziende presidiano direttamente e governano al proprio interno le attività legate allo styling, alla modellistica, alla Ricerca&Sviluppo, l'amministrazione e la commercializzazione e la logistica.

La maggior parte delle aziende outsourcer sono **fornitori stabili e affidabili** interni al Distretto veneto dell'abbigliamento (gestito dal CdM) sebbene ci siano anche molti laboratori cinesi, non inseriti nel distretto. La rete di fornitura è soprattutto locale: il 60/70% delle aziende fornitrici è collocata entro i 100 Km; il resto è rappresentato da aziende localizzate sul territorio nazionale mentre minore è il ruolo della fornitura di livello internazionale: la stessa natura dei cicli produttivi estremamente rapidi non rende praticabile la via della delocalizzazione. Le aree storiche della sub-fornitura del pronto moda veronese si collocano in Emilia-Romagna, precisamente nella zona di Carpi; in Lombardia e, in misura minore, in Toscana. Inoltre, il Consorzio ha avviato una collaborazione strategica tra aziende dell'area Verona/Veneto e aziende in Campania, in Toscana e in Puglia.

L'obiettivo perseguito è anche quello di completare la filiera mantenendo tutte le fasi di processo in Italia e quindi incentivando il vero Made in Italy.

In questa prospettiva si colloca il **Progetto di collaborazione Verona-Puglia**, avviato da circa due anni, che punta a realizzare forme di collaborazione stabile e duratura nel tempo tra aziende delle aree veronese e pugliese per supplire alla carenza di lavorazioni specifiche, anche in seguito alla chiusura di molti subfornitori locali<sup>6</sup>. Si tratta, di fatto, di una delocalizzazione della produzione *in house*, invece che nell'Europa dell'Est, che prende le mosse da un «atto di legalità», nell'ultima parte del 2008, quando il prefetto di Verona fa chiudere

<sup>6</sup> Cfr. Vergano F., «Il polo di Verona trasloca a Bari», *Il Sole24Ore*, mercoledì 20 gennaio 2010.



per irregolarità i laboratori cinesi che riforniscono i semilavorati alle imprese del Consorzio Verona Moda. Si cercano quindi nuovi fornitori in Serbia, Slovacchia, Romania ma senza successo. In particolare, i subfornitori di quelle aree territoriali non garantiscono la qualità e soprattutto i tempi di consegna. A questo punto, anche grazie all'intervento della Federazione dei Distretti Italiani, che ha tra gli obiettivi la creazione di progettualità sinergiche tra i distretti, viene creato un contatto tra il Distretto Veneto dell'abbigliamento VeronaModa e il Distretto Filiera ModaPuglia. Il progetto ha partner autorevoli come Confindustria Bari e Confartigianato Puglia nonché il Gruppo Bancario Monte dei Paschi, che sostiene lo sviluppo delle imprese della filiera produttiva così costituita secondo un programma organico e integrato di servizi e prodotti denominato «Progetto Distretti». Ad oggi, si è raggiunto il risultato di avere prodotti di più elevata qualità a costi lievemente superiori senza i disagi connessi all'internazionalizzazione della strategia. In definitiva, il *Progetto Verona-Puglia* rappresenta un esempio di «rete nazionale tra distretti», un'esperienza che, se replicata per altre aree sistema e per settori di specializzazione, potrebbe garantire un notevole incremento del valore aggiunto prodotto nel nostro Paese. La collaborazione, infatti, prevede un ulteriore modello di cooperazione per competere su scala globale, finalizzato in particolare alla integrazione delle imprese lungo la filiera della moda, allo sviluppo di prodotti di nicchia e di campionari di total look per le varie fasce di mercato. Sono anche allo studio metodi per sviluppare modelli di comarketing per la formazione congiunta di marchi, per realizzare campagne pubblicitarie e per organizzare la distribuzione dei prodotti su scala globale, creando così un'integrazione completa di servizi.

### Valore economico e funzioni cognitive del consorzio

In termini di **sviluppo competitivo**, il Consorzio non solo ha favorito lo sviluppo di sinergie tra aziende ma ha permesso che molte di esse beneficiassero, **rispetto ai concorrenti**, di un network ampio di: designer; modellisti; esperti di commercializzazione nel settore; showroom, vetrinisti e visual merchandiser; specialisti in informatica, software specifici di produzione e sistemi Cad.

Il consorzio opera ed è riconoscibile attraverso il **marchio istituzionale, Consorzio della Moda**, segno distintivo della società consortile quale ente di natura progettuale e utilizzato per individuare l'intera filiera dell'abbigliamento del territorio veronese e per rappresentarla dal punto di vista istituzionale. Ad esso si aggiunge il **marchio collettivo di prodotto Vem, Verona Epicentro Moda**, creato per individuare e distinguere il prodotto delle aziende consorziate nonché di quelle comprese nell'ambito distrettuale gestito dal consorzio.

Il collante che tiene uniti i consorziati è rappresentato dai benefici, non solo economici, conseguibili dalla appartenenza al consorzio.

In primo luogo, il consorzio è destinatario di finanziamenti disposti da parte di soggetti pubblici e privati, finalizzati alla gestione delle attività consortili e si avvale di erogazioni finalizzate al conseguimento degli scopi consortili, anche a fondo perduto<sup>7</sup>.

In secondo luogo, il consorzio gestisce una banca dati delle diverse figure professionali del settore da cui le imprese possono attingere per reperire personale idoneo alle proprie esigenze.

<sup>7</sup> Quando c'è un investimento da realizzare il Consorzio ne condivide i contenuti e le modalità di realizzazione con le aziende consorziate: il Consorzio crea progetti e li propone alle aziende chiarendo l'impegno finanziario ed il contributo a carico delle singole aziende; segue una sorta di contrattazione che il Consorzio risolve applicando il principio di equità e democraticità. Dunque, inizialmente alla proposta progettuale seguono la condivisione e la candidatura dei soggetti a parteciparvi e, infine, la scrematura dei soggetti aderenti.

Il Consorzio, inoltre, ha realizzato un network di relazioni importanti in cui la circolazione delle informazioni e la «messa in rete» e la condivisione delle conoscenze acquisite coinvolge i partner del consorzio. La prassi evidenzia che se la singola impresa entra in contatto con un fornitore che offre servizi di interesse per le aziende del consorzio, lo comunica al consorzio che ne verifica le credenziali e lo include nel network dei contatti cui rivolgersi per soddisfare esigenze dei consorziati. Pertanto, le conoscenze prodotte dalla «rete» dei consorziati sono usufruibili nello stesso modo da tutte le aziende aderenti al CdM.

Sul fronte delle **innovazioni di processo**, il consorzio intende perseguire una politica di razionalizzazione degli acquisti tra le aziende aderenti mediante la creazione di **gruppi d'acquisto** di materie prime e semilavorati. Inoltre, atteso che i laboratori di confezione costituiscono il cuore pulsante dell'intera filiera ma che questi faticano a restare sul mercato sia a causa degli alti costi della manodopera sia a causa della concorrenza straniera, il consorzio intende proseguire nella strategia di **«incrociare» la filiera produttiva delle aziende del consorzio con altre filiere italiane**, dove sono presenti capacità sartoriali e profili manuali.

Nell'ambito delle **politiche di innovazione di prodotto**, il consorzio si propone di progettare e realizzare investimenti relativi:

- alla prototipia innovativa, che include progetti relativi alla ricerca di materie prime «nuove», inesistenti o provenienti da mondi diversi e applicate, a seguito di prove di laboratorio, al settore abbigliamento;
- alla tracciabilità - Made in, per promuovere presso le aziende aderenti la cultura del prodotto che non può prescindere dall'applicazione di tutte le normative esistenti a salvaguardia e tutela del consumatore finale.

### Le relazioni del CdM con il sistema bancario

Uno dei principali problemi affrontati in questo periodo dalle aziende del consorzio è di natura finanziaria, in quanto si registra da parte delle banche una forte restrizione del credito. Il fenomeno è determinato da diverse cause: molti insoluti registrati che influenzano negativamente il merito creditizio delle aziende; criteri di Basilea 2, che valutano il settore abbigliamento maturo e, quindi, a rischio di default; scarsa capitalizzazione delle aziende del settore che si ripercuote negativamente sulle possibilità di affidamento da parte delle banche. A queste criticità, che si concretizzano nella difficoltà generale di accesso al credito, in questo momento, si aggiunge la quotidiana difficoltà, per le imprese, di incassare i crediti dai fornitori, anche storici.

In questo periodo di crisi, il consorzio sta sviluppando importanti rapporti con il sistema bancario. Particolarmente presente è il Banco Popolare di Verona e Novara che, attraverso il **Laboratorio Imprese**, ha realizzato uno studio, commissionato dallo stesso Consorzio della Moda che inquadra il mercato del tessile abbigliamento in Italia, fotografa la realtà del pronto moda veronese e descrive le caratteristiche delle aziende che aderiscono al consorzio, i loro punti di forza/di debolezza, accompagnando l'analisi strutturale con quella economico finanziaria.

Inoltre, nell'ambito della partnership avviata con Banca Antonveneta (Gruppo Montepaschi), l'attuazione del «Progetto Distretti» del Gruppo Montepaschi, ha recentemente (aprile 2010) previsto lo stanziamento di fondi in favore delle imprese socie e a quelle del distretto VeronaProntoModa che, pur in difficoltà, hanno prospettive gestionali positive, per coprire le maggiori necessità di circolante generate dall'attuale crisi di mercato. Il prodotto ad hoc strutturato da Antonveneta è denominato **«Working Capital»** ed è commercializzato in collaborazione con importanti Confidi che rilasceranno garanzie a prima richie-

sta, permettendo così di minimizzare gli apporti di patrimonio da parte delle banche e di ridurre il costo dell'operazione per le imprese affidate.

### Il futuro del consorzio

Il 10 giugno 2010, si sono festeggiati i primi dieci anni del Consorzio e l'Assemblea, all'unanimità, ha prorogato le sue attività per altri dieci anni.

Il programma del prossimo decennio sarà caratterizzato dalla continuità della governance e dallo sviluppo di servizi alle aziende consorziate:

- migliorare e diffondere l'immagine del prodotto tessile veronese con opportune strategie di comunicazione;
- supportare l'internazionalizzazione mediante la selezione di nuovi canali di vendita;
- monitorare costantemente la filiera dei fornitori, cercando di individuare nuove opportunità anche per quanto riguardo l'apporto di valore aggiunto in termini di conoscenze e competenze;
- consolidare l'attività di formazione di figure professionali difficili da reperire ma fortemente richieste dal settore;
- favorire la patrimonializzazione delle aziende per superare gli ostacoli della pro-ciclicità di Basilea 2 anche mediante il sostegno di Confidi e fondi private equity.

## LIBRI

### Adempimenti per la fatturazione

*Guida alla gestione del ciclo attivo e passivo in azienda*

di G.M. Camisasca

I Edizione, Ipsoa Editore, 2010, pagg. 520, € 50,00

Il testo è una guida pratica ai principali adempimenti riguardanti le fatture attive e passive.

Viene fornita una panoramica generale su tutto ciò che è connesso a questo documento e alle sue varianti, nonché alle cessioni di beni e alle prestazioni di servizi. In seguito la trattazione viene suddivisa tra ciclo attivo e passivo per poi essere esaminata con riferimento ai rapporti all'interno del territorio nazionale e all'esterno con i Paesi della Comunità europea e non comunitari.

L'analisi comprende anche l'esame dei regimi speciali o particolari analizzati sempre tenendo conto dei due "sensi" della fatturazione.

Viene dato spazio anche ad argomenti come la fatturazione elettronica e le sanzioni. L'obiettivo è quello di fornire informazioni semplici, sintetiche e chiare. L'approccio è operativo: parte dal singolo adempimento che viene descritto in modo schematico, evidenziando gli aspetti

più propriamente pratici e fornendo indicazioni di sintesi sulle attività da svolgere. Il linguaggio è semplice e concreto: non si sofferma su commenti e "questioni" dottrinali o giuridiche ma si propone di puntare all'operatività ed al "cosa fare". Le sintesi sono corredate da formule, modelli, quesiti e soluzioni e documentazione ufficiale di riferimento.

Il volume si rivolge a chi, all'interno dell'azienda o di uno studio professionale, deve combattere quotidianamente con le fatture attive e passive italiane ed estere e costituisce quindi una guida di riferimento per il contabile o l'addetto all'ufficio clienti/fornitori.

#### Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa  
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- Agenzie Ipsoa di zona  
([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)

