

# FASHION & LUXURY

## SALARY GUIDE 2018



La **FASHION & LUXURY SALARY GUIDE 2018** nasce con l'intento di mettere a disposizione degli operatori del mercato del lavoro, delle aziende e più in generale del pubblico una overview generale sulle dinamiche retributive in Italia legate ai settori della moda e lusso e del tessile, abbigliamento e accessori.

Lo studio, condotto in collaborazione con JobPricing, fa riferimento ad un campione rappresentativo di oltre 400.000 osservazioni qualificate.

La Salary Guide consente di avere una visione d'insieme del mercato retributivo, con un focus di approfondimento sulle professionalità più rappresentative.

## I CONTENUTI DELLA SALARY GUIDE

Indicatori di mercato	Pag. 3
Il mercato retributivo in Italia	Pag. 5
Le retribuzioni della moda e del tessile	Pag. 6
I trend di mercato	Pag. 8
Retribuzione fissa e variabile	Pag. 10
Le professioni della moda e del tessile	Pag. 11
Glossario, metodologia e referenze	Pag. 15

Il settore della moda rappresenta uno dei fiori all'occhiello della nostra economia, e una delle principali attrazioni dell'estero nei confronti del nostro paese. Di seguito riportiamo alcuni indicatori di mercato relativi all'industria italiana del Tessile-Moda, con il confronto fra il 2016 e il 2017:

	2016	2017
FATTURATO (milioni di €)	52.853	54.122
VALORE DELLA PRODUZIONE (milioni di €)	34.534	34.707
EXPORT (milioni di €)	29.555	30.589
IMPORT (milioni di €)	20.617	21.071
SALDO COMMERCIALE (milioni di €)	8.938	9.519
N° AZIENDE	46.608	46.236
N° ADDETTI (in migliaia di unità)	399,6	400,0

Fonte: Centro Studi Confindustria Moda per Sistema Moda Italia

**IL 2017 È STATO UN ANNO POSITIVO PER IL SETTORE, CON UN INCREMENTO DEL FATTURATO DEL +2,4%, TRAINATO SOPRATTUTTO DALLE ESPORTAZIONI, CRESCIUTE DI OLTRE UN MILIARDO DI EURO NELL'ULTIMO ANNO.**

Composizione occupazionale per genere e classe di età anagrafica

SERVIZI FINANZIARI	UOMINI	DONNE	FINO A 35 ANNI	35-44 ANNI	45-54 ANNI	55 ANNI E PIÙ
MODA E TESSILE	42,6%	57,4%	23,1%	31,2%	33,0%	12,7%
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	74,4%	25,6%	24,2%	33,2%	30,6%	12,0%
ITALIA	60,3%	39,7%	27,0%	30,6%	28,7%	13,7%

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT (Indagine Trimestrale sulle Forze di Lavoro, media 12 trimestri 2015, 2016, 2017)

Composizione occupazionale per inquadramento contrattuale

SERVIZI FINANZIARI	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
MODA E TESSILE	1,0%	1,6%	21,9%	75,5%
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	1,5%	3,6%	26,7%	68,2%
ITALIA	1,3%	4,4%	36,0%	58,3%

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT (Indagine Trimestrale sulle Forze di Lavoro, media 12 trimestri 2015, 2016, 2017)

**RISPETTO AD ALTRI SETTORI MANIFATTURIERI, IL SETTORE DELLA MODA E DEL TESSILE È CARATTERIZZATO DA UNA MAGGIORE PRESENZA OPERAIA E FEMMINILE, E UN'ETÀ MEDIA LEGGERMENTE SUPERIORE.**

Nel 2017 le retribuzioni mediamente sono cresciute dello 0,2%. Trend inferiore a quello registrato nel 2016, in cui le retribuzioni erano cresciute su base annua del 2,1%.

## RAL - LA RETRIBUZIONE FISSA

QUALIFICA	RAL 2016	RAL 2017	TREND 2017-2016
Dirigenti	€ 101.224	€ 101.821	0,6%
Quadri	€ 53.799	€ 54.021	0,4%
Impiegati	€ 30.894	€ 30.814	-0,3%
Operai	€ 24.608	€ 24.865	1,0%
<b>TOTALE</b>	<b>€ 29.309</b>	<b>€ 29.380</b>	<b>0,2%</b>

Nel panorama del mercato retributivo italiano, le retribuzioni dei dirigenti sono pari a circa il doppio di quelle dei quadri, il triplo di quelle degli impiegati e il quadruplo di quelle degli operai. I dirigenti nel 2017 hanno registrato un lieve incremento retributivo (+0,6%) rispetto all'anno precedente.

## VAR - LA RETRIBUZIONE VARIABILE

QUALIFICA	% INCIDENZA SULLA RAL	MEDIA IN € DEI PERCEPTORI	% PERCEPTORI
Dirigenti	20,2%	€ 19.459	77,8%
Quadri	11,6%	€ 6.058	70,6%
Impiegati	8,3%	€ 2.472	65,9%
Operai	7,2%	€ 1.766	76,2%

Per i dirigenti la quota variabile è consistente, pari a una media di oltre 19mila euro e riferita al 77,8% di dirigenti che nell'ultimo anno ha percepito una quota variabile. L'incidenza media sulla RAL di queste figure è pari al 20,2%.

**RAL - RETRIBUZIONE ANNUA LORDA:** è la quota retributiva fissa corrisposta annualmente a un dipendente; rappresenta il salario erogato dall'azienda sulla base del lavoro effettuato. La RAL è composta da minimo contrattuale, scatto di anzianità, contingenza, superminimo, terzo elemento. Sono esclusi gli straordinari.

**VAR - RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA:** è quella parte della retribuzione corrisposta al raggiungimento degli obiettivi (di norma si aggiunge alla retribuzione base). Può essere rappresentata da diversi fattori: bonus, incentivi, premi di risultato, premi di partecipazione, etc.

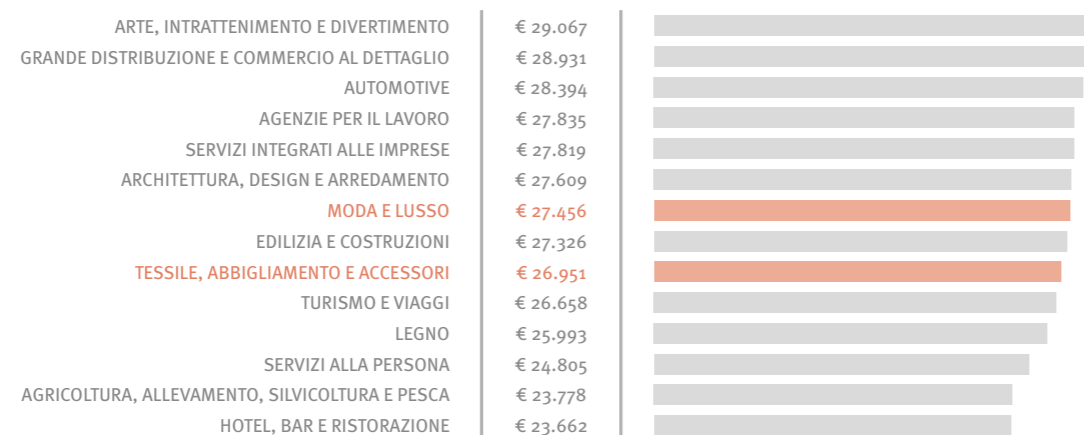
I dati riportati nelle tabelle fanno riferimento alla RAL Retribuzione Annuale Lorda e alla Retribuzione Variabile Annuale effettivamente percepita e relativa ai soli percettori di una quota variabile. I valori della RAL sono espressi in migliaia di Euro, i valori del VAR sono espressi in percentuale (incidenza rispetto alla RAL). Laddove non indicato, tutti i valori pubblicati nel report fanno riferimento all'anno solare 2017.

# LE RETRIBUZIONI DELLA MODA E DEL TESSILE

RAL media 2017 per industry di mercato



**MEDIA NAZIONALE: € 29.380**



I SETTORI DELLA MODA E LUSO E DEL TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACESSORI SI POSIZIONANO SOTTO LA MEDIA NAZIONALE, CON UNA RAL MEDIA COMPRESA FRA I 27 E I 28 MILA EURO LORDI ANNUI.

# LE RETRIBUZIONI DELLA MODA E DEL TESSILE

RAL media 2017 e differenza % rispetto alla RAL media nazionale - DIRIGENTI - Industria tessile e della moda



RAL media 2017 e differenza % rispetto alla RAL media nazionale - QUADRI - Industria tessile e della moda

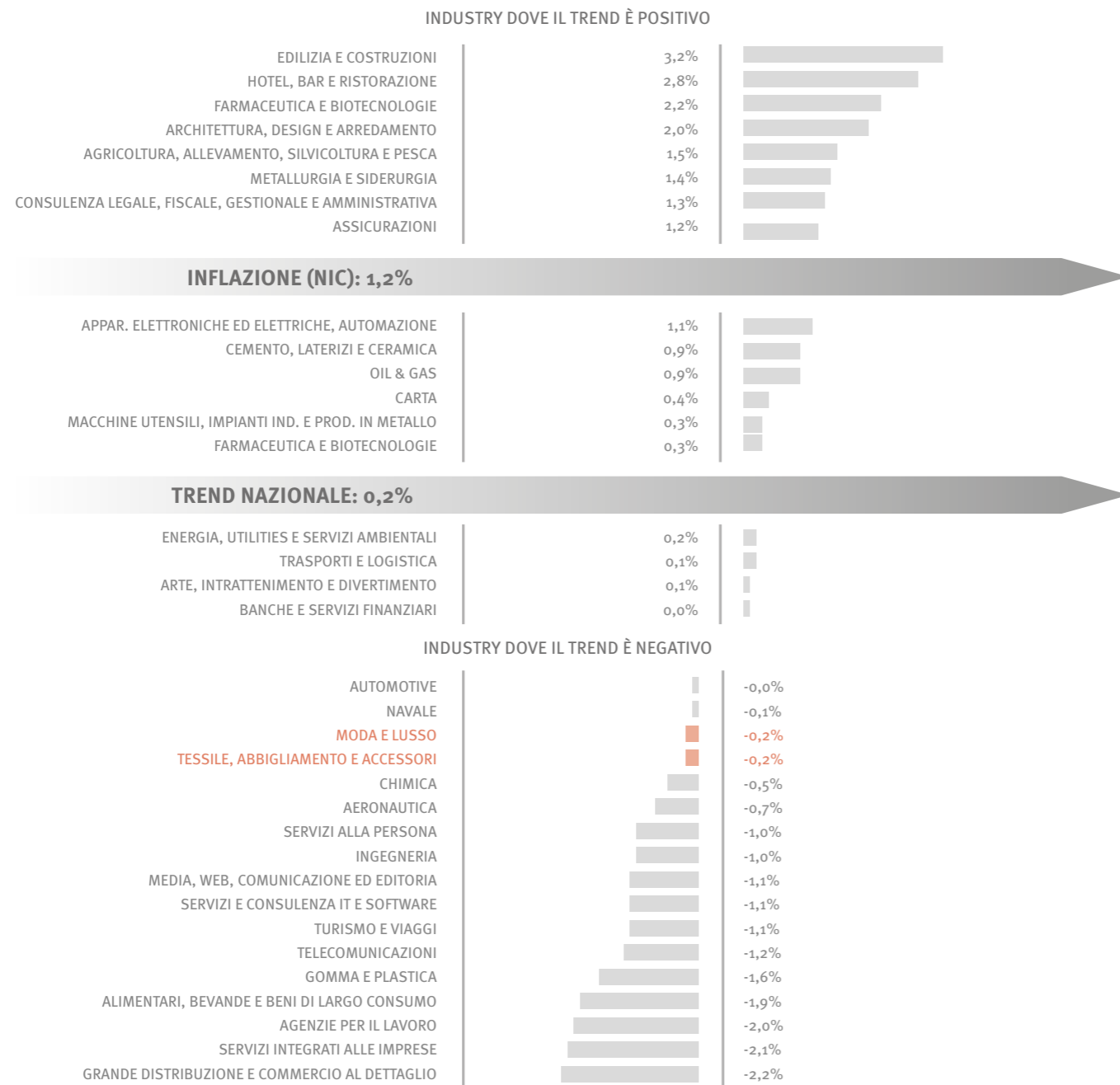


RAL media 2017 e differenza % rispetto alla RAL media nazionale - IMPIEGATI - Industria tessile e della moda

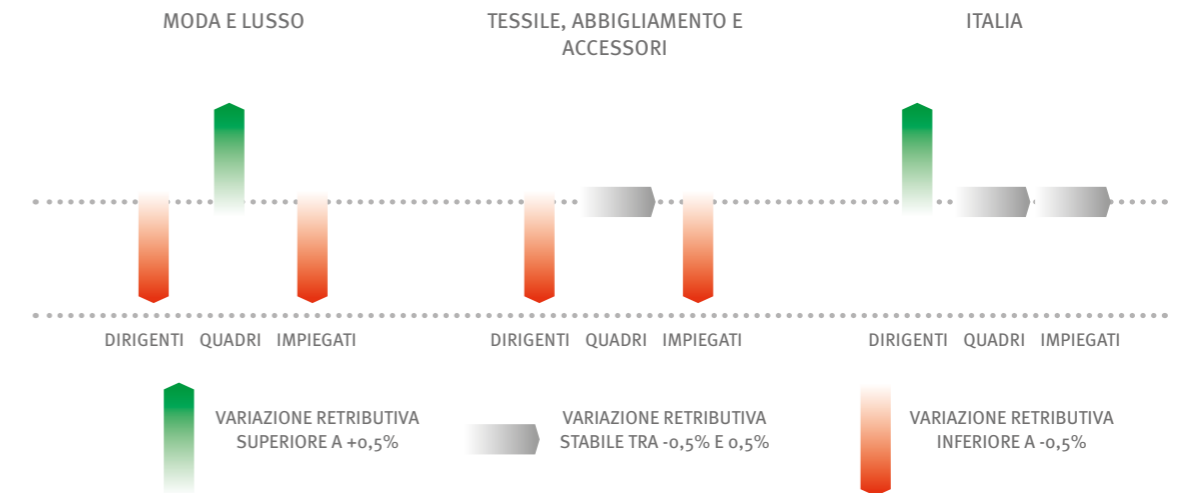


LE RETRIBUZIONI MEDIE PIÙ ELEVATE SONO LEGATE AL SETTORE DELLA MODA E LUSO IN TUTTE LE QUALIFICHE CONTRATTUALI. FRA I DIRIGENTI E I QUADRI LE RETRIBUZIONI SETTORIALI SONO ANCHE SUPERIORI A QUELLE MEDIE NAZIONALI.

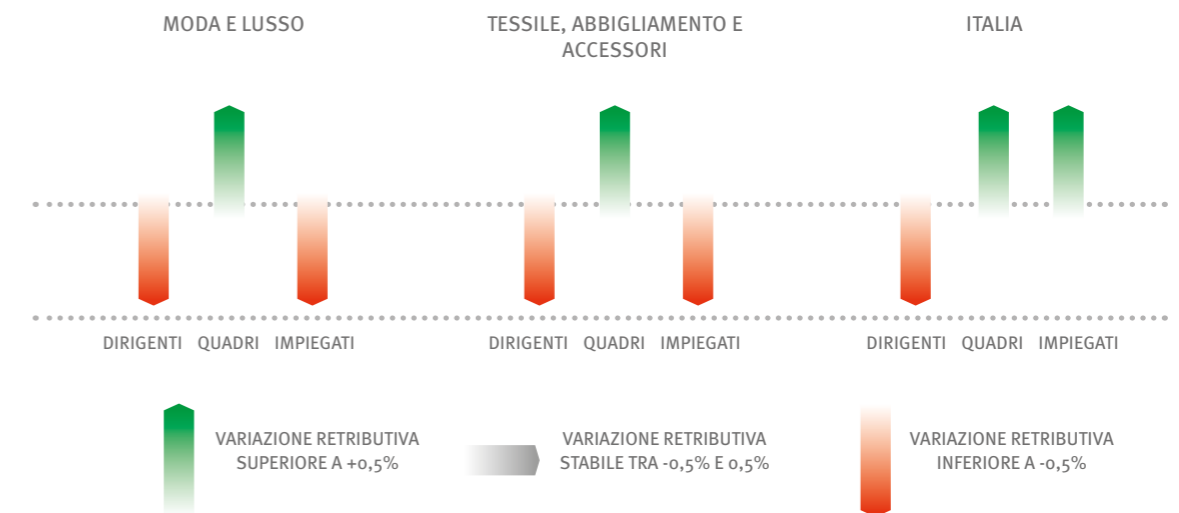
Trend RAL 2017-2016 per industry di mercato



Trend RAL 2017-2016 per inquadramento



Trend RAL 2017-2014 per inquadramento



LE RETRIBUZIONI DEI DUE SETTORI LEGATI ALL'AMBITO DELLA MODA SONO NEL 2017 SONO RIMASTE SOSTANZIALMENTE SUGLI STESSI LIVELLI DEL 2016 (-0,2% IN ENTRAMBI I CASI).

NEGLI ULTIMI 4 ANNI SOLO PER I QUADRI SI È AVUTA UNA DINAMICA RETRIBUTIVA IN CRESCITA NEL SETTORE, MENTRE SULLE ALTRE QUALIFICHE LE DINAMICHE SALARIALI SONO AL RIBASSO E/O IN STAGNAZIONE.

# RETRIBUZIONE FISSA E VARIABILE

Variabile 2017 per qualifica contrattuale - Valori relativi ai soli percettori di retribuzione variabile

QUALIFICA CONTRATTUALE	MODA E LUSSO		
	RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA (% NEL COMPENSATION MIX)	RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA (VALORE MEDIO IN €)	% PERCETTORI
Dirigenti	19,2%	€ 19.858	82,8%
Quadri	12,3%	€ 6.874	75,4%
Impiegati	8,7%	€ 2.710	64,8%

QUALIFICA CONTRATTUALE	TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI		
	RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA (% NEL COMPENSATION MIX)	RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA (VALORE MEDIO IN €)	% PERCETTORI
Dirigenti	17,4%	€ 16.628	68,7%
Quadri	10,4%	€ 5.600	60,0%
Impiegati	7,9%	€ 2.349	62,5%

Variabile 2017 - Retribuzione Variabile Annuale (% di incidenza sulla RAL) per qualifica contrattuale - Italia vs. Moda e Tessile

QUALIFICA CONTRATTUALE	MODA E LUSSO	TESSILE, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI	ITALIA
Dirigenti	19,2%	17,4%	20,2%
Quadri	12,3%	10,4%	11,6%
Impiegati	8,7%	7,9%	8,3%

LA RETRIBUZIONE VARIABILE NEL MERCATO È UN FATTORE RILEVANTE, E HA UN MAGGIOR PESO NEL SETTORE DELLA MODA RISPETTO AL SETTORE TESSILE. I DIRIGENTI DEL SISTEMA MODA HANNO TUTTAVIA UN VARIABILE PERCEPITO, IN TERMINI DI INCIDENZA % SULLA RAL, INFERIORE ALLA MEDIA NAZIONALE.

# LE PROFESSIONI DELLA MODA E DEL TESSILE

Di seguito si riporta la RAL di dettaglio di alcune delle principali professionalità presenti nei settori della moda e lusso e del tessile, abbigliamento e accessori:

JOB TITLE	JOB DESCRIPTION	RAL
SUPPLY CHAIN - ACQUISTI		
Responsabile Acquisti Materiali	Quadro Cura, direttamente o tramite un piccolo gruppo di specialisti, le attività di sourcing fornitori, marketing di acquisto, gestione di offerte e gare d'appalto, emissione di ordini, negoziazione, valutazione dei fornitori di materiali tecnici, materie prime, semilavorati, etc.	€ 59.379
Buyer / Acquisitore	Quadro/ Impiegato Cura in autonomia le attività di ricerche di mercato, gestione offerte e gare d'appalto, negoziazione, emissione ordini. Solitamente non gestisce persone, pur possedendo un elevato know-how tecnico-scientifico.	€ 35.724
SUPPLY CHAIN - MAGAZZINO		
Responsabile Magazzino Materie Prime	Quadro/ Impiegato Assicura, attraverso un gruppo di addetti e specialisti, la gestione ottimale del magazzino delle materie prime (ricezione, stoccaggio, distribuzione, inventari, analisi dei consumi, etc.).	€ 37.074
Responsabile Magazzino Prodotti Finiti	Quadro/ Impiegato Assicura, attraverso un gruppo di addetti e specialisti, la gestione ottimale del magazzino prodotti finiti (ricezione, stoccaggio, preparazione consegne e packing list, inventari, analisi degli stock, etc.).	€ 37.271
RICERCA E SVILUPPO		
Responsabile Progettazione e Sviluppo Prodotto	Quadro Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività di progettazione del prodotto di un'impresa: definizione delle specifiche tecniche, sviluppo e progettazione di nuovi prodotti, modifiche, etc. Nelle piccole/medie imprese, è il primo responsabile della funzione, nelle grandi imprese rimanda invece al direttore.	€ 62.007

# LE PROFESSIONI DELLA MODA E DEL TESSILE

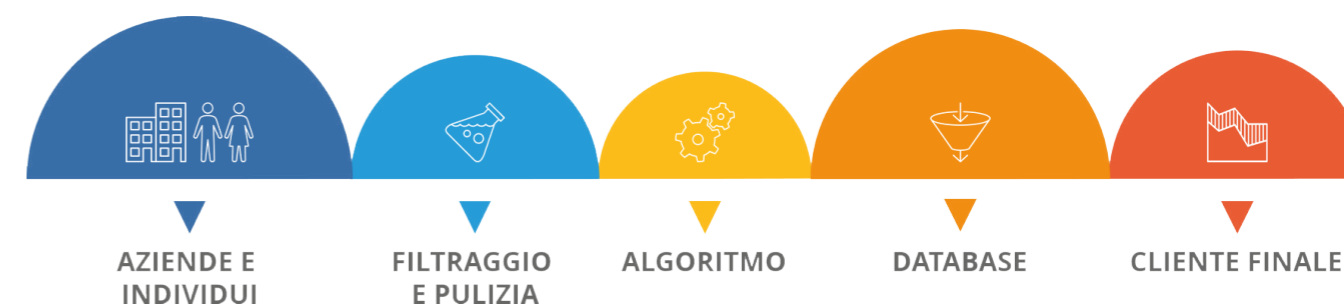
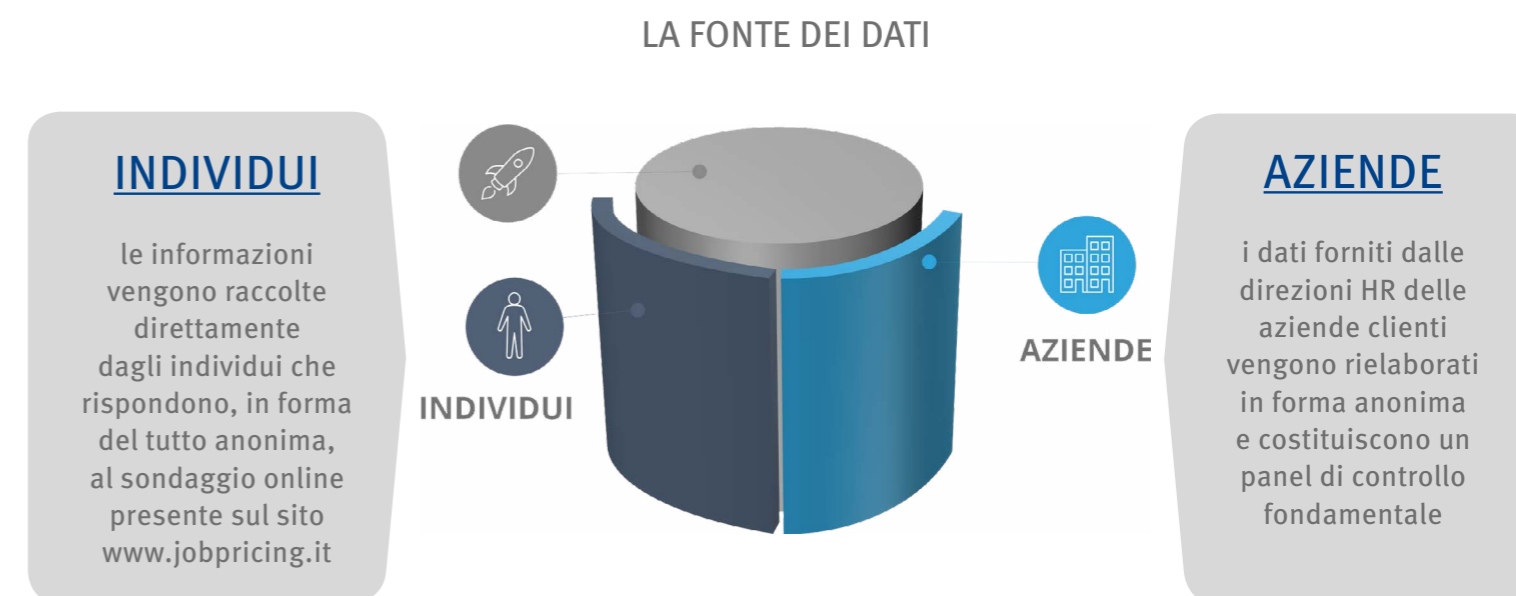
JOB TITLE		JOB DESCRIPTION	RAL
<b>QUALITÀ</b>			
Direttore Qualità	Dirigente	Definisce e mette in atto le politiche legate alla qualità aziendale di prodotto e processo, verificandone l'esecuzione e la diffusione. E' un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese; può gestire manager e specialisti di alto livello.	€ 104.876
Responsabile Sistema di Gestione Qualità	Quadro	Assicura, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, gli standard qualitativi dei prodotti e processi aziendali, controllando che tutte le procedure e le normative in vigore vengano rispettate provvede alla crescita qualitativa del parco fornitori. La figura è presente nelle grandi/medie imprese e riporta al direttore qualità.	€ 55.434
<b>UFFICIO STILE</b>			
Direttore Creativo	Dirigente	Gestisce, in autonomia o attraverso un gruppo di specialisti, le attività relative allo stile di un marchio di moda: sviluppo delle collezioni, cura degli aspetti visual, studio dei trend della moda, definizione delle linee guida delle collezioni, etc.	€ 127.205
Responsabile Creativo	Quadro	E' il responsabile dello stile di un marchio di moda.	€ 59.105
Coordinatore Campionario	Quadro/ Impiegato	Cura in autonomia le attività di controllo qualità ed avanzamento dei prototipi e delle ripetizioni di campionario, gestione dell'anagrafica materiali, distinta base e scheda tecnica, supporto all'ufficio modelli, etc.	€ 36.204
Addetto Ufficio Stile	Impiegato	Si occupa di supportare lo staff dell'ufficio stile per le fasi di progettazione e avanzamento della collezione. Esegue gli schizzi tecnici sia a computer che a mano, ricerca le materie prime, i filati e gli accessori per la collezione, partecipa alle fiere di settore, etc.	€ 30.477
Disegnatore Tessile	Impiegato	Cura, manualmente o tramite software progettuali, le attività di disegno tessile.	€ 29.857
Modellista Calzature	Impiegato	Cura in autonomia le attività di elaborazione del modello in base alle indicazioni ricevute dall'ufficio stile, realizzazione di schede tecniche e distinte base di prodotto, etc.	€ 35.099
Modellista Accessori	Impiegato	Cura in autonomia le attività di individuazione del fornitore adatto alle specifiche lavorazioni, progettazione e ingegnerizzazione dei prototipi, sviluppo dei master di produzione, controllo qualità, etc.	€ 31.398
Modellista Abbigliamento	Impiegato	Cura in autonomia, collaborando con l'ufficio stile, le attività di sviluppo di modelli a mano o tramite software specifici.	€ 29.681
Fashion Designer	Impiegato	Cura il concepimento, lo sviluppo e la realizzazione di nuovi modelli, nuove collezioni, accessori, etc.	€ 30.690
<b>MARKETING</b>			
Marketing Director	Dirigente	Pianifica e assicura l'implementazione delle politiche e delle strategie di marketing di un'azienda. E' un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese può gestire manager e specialisti di alto livello.	€ 116.635
Marketing Manager	Quadro	Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività di marketing di un'impresa: analisi del mercato potenziale, valutazione nuove opportunità, azioni di marketing mix (prezzo, canale, comunicazione, etc.), supporto a sviluppo prodotti/servizi, comunicazione aziendale, presenza nel Web, etc. Nelle piccole/medie imprese, è il primo responsabile della funzione nelle grandi riporta invece al direttore.	€ 60.904

# LE PROFESSIONI DELLA MODA E DEL TESSILE

JOB TITLE		JOB DESCRIPTION	RAL
<b>BRAND &amp; TRADE MARKETING</b>			
Brand Manager	Quadro	Cura in autonomia tutte le attività relative al brand di un'impresa: analisi di posizionamento del brand, brand equity, studi di mercato, elaborazione di piani di brand marketing, organizzazione di campagne promozionali dedicate, strategie di comunicazione, etc. Solitamente non gestisce persone, pur possedendo un'elevata competenza e professionalità.	€ 57.233
Trade Marketing Manager	Quadro	Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività relative al trade marketing: pianificazione e controllo della distribuzione dei prodotti/servizi, definizione delle strategie di trade marketing, gestione e monitoraggio delle promozioni, analisi dei dati, etc.	€ 60.782
Trade Marketing Specialist	Impiegato	Cura in autonomia tutte le attività di: implementazione delle politiche di marketing, rapporti con punti vendita, supporto alla forza vendita con analisi e progetti, produzione di materiale pubblicitario, monitoraggio dell'efficacia delle strategie, rifornimento del punto vendita, etc. Solitamente non gestisce persone, pur possedendo un'elevata competenza e professionalità.	€ 33.251
<b>COMUNICAZIONE E EVENTI</b>			
Communication & PR Director	Dirigente	Pianifica e assicura l'implementazione delle politiche e delle strategie di comunicazione e di gestione delle relazioni esterne di un'azienda. E' un dirigente, solitamente presente nelle grandi imprese può gestire manager e specialisti di alto livello.	€ 108.269
Communication & PR Manager	Quadro	Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività di comunicazione di un'impresa: promozione dell'identità aziendale, sviluppo progetti di comunicazione, pianificazione campagne di comunicazione, relazioni con istituzioni e partner, gestione ufficio stampa, etc.	€ 58.972
Event & Advertising Manager	Quadro	Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività relative alla pubblicità e agli eventi di un'impresa: definizione e programmazione delle campagne pubblicitarie, scelta dei media, monitoraggio della qualità, pianificazione e organizzazione di eventi, etc.	€ 58.230
Event Specialist	Impiegato	Cura in autonomia tutte le attività relative alla gestione degli eventi di un'impresa: definizione e programmazione degli eventi, analisi delle possibili collaborazioni, scelta delle location, organizzazione catering, ticketing, inviti, analisi dei costi, etc.	€ 33.585
<b>PRODUCT MANAGEMENT</b>			
Responsabile Product Management	Quadro	Gestisce, in autonomia o attraverso un gruppo di specialisti e addetti, lo sviluppo di prodotti/servizi innovativi. Coordina i progetti necessari per conseguire gli obiettivi di business.	€ 56.953
Product Manager	Impiegato	Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, le attività di: scelta delle politiche di marketing e target di vendita, collaborazione con le aree di ricerca, sviluppo e produzione, comunicazione relativa alle caratteristiche e/o all'evoluzione dei prodotti, elaborazioni e analisi economiche di redditività, realizzazione delle iniziative pubblicitarie e promozionali, etc.	€ 36.541

JOB TITLE	JOB DESCRIPTION	RAL
<b>DIREZIONE BOUTIQUE</b>		
Boutique Director / City Manager	Quadro/ Impiegato E' direttore di una o più boutique in una medesima città e ne cura tutte le attività di gestione e supervisione	€ 45.302
Boutique Manager	Quadro/ Impiegato E' responsabile di una boutique e cura le attività di gestione e supervisione della vendita, assistenza e sostegno alla clientela, mantenimento di standard qualitativi elevati, gestione del personale, budget e KPI.	€ 37.746
<b>DIREZIONE PUNTO VENDITA</b>		
Direttore Punto Vendita	Dirigente/ Quadro E' responsabile di un punto vendita di grandi dimensioni. Definisce i risultati da raggiungere, la strategia commerciale e l'organizzazione del lavoro. Assicura che il personale sia motivato, formato e ne cura lo sviluppo.	€ 55.222
Responsabile Punto Vendita	Quadro/ Impiegato E' responsabile di un punto vendita e cura le attività di gestione e supervisione della vendita, assistenza alla clientela, controllo della fornitura della merce, gestione del personale, budget e KPI.	€ 37.058
<b>OPERATIVI BOUTIQUE E PUNTO VENDITA</b>		
Capo Settore	Quadro/ Impiegato E' responsabile di più reparti in un punto vendita di grandi dimensioni.	€ 43.163
Capo Reparto Punto Vendita	Impiegato Provvede, tramite un piccolo gruppo di specialisti e addetti, alla gestione del proprio reparto.	€ 33.627
Specialista Vendita	Impiegato Cura in autonomia le vendite del proprio reparto, occupandosi anche di promozioni commerciali.	€ 30.972
<b>VISUAL MERCHANDISING</b>		
Visula Merchandising Manager	Quadro E' responsabile della comunicazione visiva e dell'esposizione dei prodotti all'interno del Punto Vendita, con lo scopo di aumentare le vendite e ottimizzare la redditività della superficie. Gestisce il processo di cambiamento stagionale dell'esposizione dei prodotti, avvalendosi talvolta di un gruppo di specialisti.	€ 53.319
Visual Merchandiser	Impiegato Cura in autonomia l'esposizione dei prodotti del Punto Vendita con lo scopo di stimolare la visita dell'interno, aumentare le vendite, ottimizzare la redditività della superficie, enfatizzando la presenza dei prodotti con maggiore marginalità, a bassa rotazione, stagionali, etc.	€ 30.248
<b>VENDITE</b>		
Channel Sales Manager	Quadro Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, tutte le attività relative ad un canale di vendita (wholesale, GDO, franchising, profumeria, etc.): obiettivi commerciali, analisi di mercato, formulazione condizioni commerciali (prezzi, sconti, etc.), gestione grandi clienti, sviluppo rete commerciale, etc.	€ 62.277
Education Manager (Responsabile Formazione Vendite)	Quadro Gestisce, direttamente o tramite un gruppo di specialisti, l'attività di formazione al personale commerciale dell'azienda: trasferimento principali tecniche di vendita, preparazione addetti sull'offerta commerciale, procedure commerciali, verifica dell'apprendimento, corretta applicazione delle linee guida di vendita, etc.	€ 56.937

La Fashion & Luxury Salary Guide 2018 è realizzata in collaborazione con JobPricing, leader italiano delle indagini retributive, sulla base di un database di oltre 400.000 profili retributivi di aziende private



Nel panel utilizzato sono considerati lavoratori assunti con forme di lavoro dipendente, a tempo determinato, indeterminato o con contratto in somministrazione, mentre sono escluse altre forme contrattuali quali stage, collaborazioni, partite IVA.

Tutte le informazioni retributive contenute nella presente Salary Guide sono aggiornate al 31 dicembre 2017.



JobPricing, grazie al monitoraggio continuativo effettuato su lavoratori, aziende e fonti istituzionali, rappresenta oggi il più ampio, qualificato ed aggiornato database sul mercato delle retribuzioni italiane e sulle pratiche HR in ambito Compensation & Benefit

Grazie a un network internazionale di consulenti preparati, Badenoch & Clark offre soluzioni mirate di recruiting di Manager, C-Level ed Executive.

Mettendo a disposizione delle aziende clienti gli strumenti più sofisticati di head hunting e recruitment, Badenoch & Clark seleziona e colloca profili di spicco all'interno del panorama aziendale internazionale per un servizio unico, specializzato e innovativo.

Dal 1978 accompagna i professionisti nelle loro scelte lavorative e offre elevati servizi di consulenza nella ricerca e selezione per aziende clienti operanti nei più svariati settori, dalle piccole e medie imprese alle grandi multinazionali.