

L'ARTIGIANATO NELLA MODA

Valori e rapporti con la grande committenza

Executive Summary

Il comparto della Moda, che ha rappresentato tradizionalmente un elemento centrale per l'artigianato nella Provincia di Vicenza, sta attraversando oggi una **fase di crisi produttiva ed occupazionale**, accentuata ancor più dalla congiuntura economica negativa iniziata nel 2008, dalle diffuse scelte di delocalizzazione industriale all'estero e dalle regole sul servizio e sul prezzo imposte con sempre maggiore forza dalla Grande Distribuzione. In particolare, Abbigliamento e Tessile (con un valore dell'11% circa del totale manifatturiero artigiano vicentino nel 2009) sono stati messi a dura prova dall'intensificarsi dei processi di delocalizzazione e dalla sempre più spinta concorrenza da parte dei Paesi emergenti. La crisi globale **ha aggravato i sintomi legati al dimensionamento** delle aziende artigiane del Sistema Moda vicentino, già iniziati dai primi anni Duemila. Il territorio continua tuttavia a vantare una **elevata specializzazione produttiva nel settore della Moda**, che rappresenta un **driver fondamentale per attrarre la Grande Committenza**.

Sulla base di tali considerazioni, **Confartigianato Vicenza** e **The European House-Ambrosetti** – in collaborazione con CNA Vicenza e con il sostegno di Camera di Commercio di Vicenza e EBAV-Ente Bilaterale Artigianato Veneto – hanno avviato il progetto **"L'artigianato nella moda: valori e rapporti con la grande committenza"** al fine di promuovere un **percorso di confronto e di condivisione su nuove idee e riflessioni sul come poter rilanciare il settore** insieme ai principali rappresentanti di ciascuna filiera della Moda vicentina.

Si è voluto, in particolare, rispondere a due esigenze specifiche: da un lato, intervenire attivamente con un'**azione di sensibilizzazione**, ma anche di **"dialogo"** con le diverse rappresentanze della filiera (Maglieria, Confezioni e Pelletteria) per **favorire un rilancio del settore**; dall'altro, fornire alle piccole imprese contoterziste le conoscenze utili ad orientarsi e **comprendere i cambiamenti delle aziende leader capofila**, così da **riorganizzarsi, aggiornare le proprie competenze e poter cogliere nuove opportunità**.

La realtà artigiana della Provincia di Vicenza è stata scelta come **"campione target" di riferimento** per la sua rilevanza a livello regionale e nazionale.

Il progetto, articolato in **due fasi** tra loro sequenziali, ha previsto l'analisi delle **caratteristiche** e della **capacità propositiva e organizzativa dei principali cluster** di aziende presenti nel sistema artigianale della Provincia di Vicenza e l'esame dell'**effettiva offerta** del sistema delle tre filiere in esame **in relazione alle richieste di prestazioni delle aziende medio-grandi detentrici di marchi**.

Si è fatto ricorso ad una **indagine empirica** che ha coinvolto i rappresentanti delle tre filiere artigiane vicentine, all'attivazione di **tre Tavoli di Lavoro** e alla realizzazione di **interviste one-to-one con i rappresentanti di importanti aziende della Moda**, italiane e straniere, detentrici di *brand* affermati a livello internazionale.

Le evidenze del questionario, indirizzato a **circa 700 aziende artigiane** del Sistema Moda vicentino (con un tasso di partecipazione pari al **16% del campione**, in prevalenza delle Confezioni) mostrano che il tessuto imprenditoriale locale è relativamente "giovane" (circa il 63% delle aziende coinvolte ha trent'anni di vita) e che nel 50% dei casi la *leadership* aziendale spetta ancora alla **prima generazione di imprenditori**. Si osserva tuttavia un limitato grado di apertura internazionale: **ordini e vendite** si concentrano prevalentemente nella **Provincia di Vicenza**, seguita dalle altre Province venete e dal resto d'Italia.

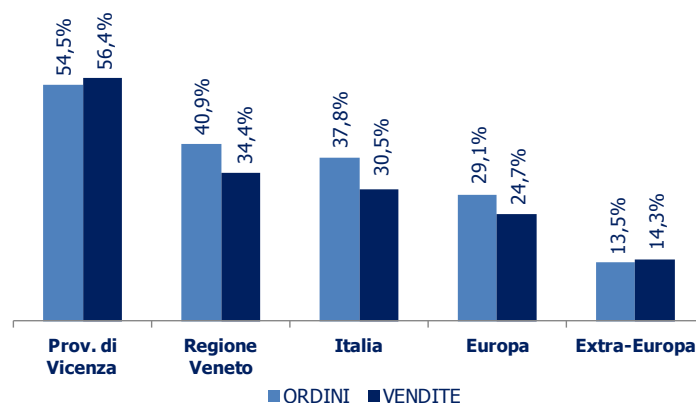


Figura 1 – Peso medio di ordini e vendite per destinazione (campione totale), 2011 – Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati questionario empirico Confartigianato Vicenza, novembre 2011 (nota: il totale non è pari a 100% in quanto è prevista la possibilità di risposta multipla)

I fenomeni della **concorrenza dei Paesi a basso costo del lavoro** e la correlata **delocalizzazione produttiva dei Gruppi della Moda** rappresentano le principali criticità secondo gli artigiani intervistati, seguite dall'assenza di politiche governative per il settore.

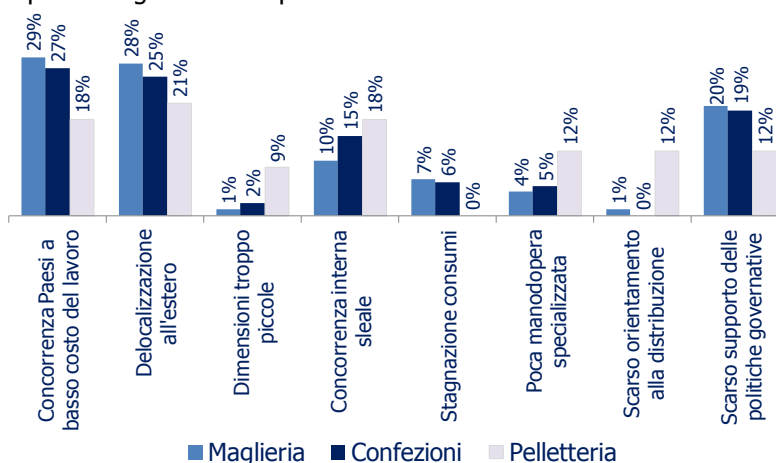


Figura 2 – I freni alla ripresa economica per singola filiera artigiana (valori %) – Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati questionario empirico Confartigianato Vicenza, novembre 2011

La **produzione per conto terzi** interessa la maggioranza delle aziende di ciascuna filiera e, per il 43% delle aziende che lavorano per conto terzi, oltre la metà del fatturato è legata ad un solo cliente.

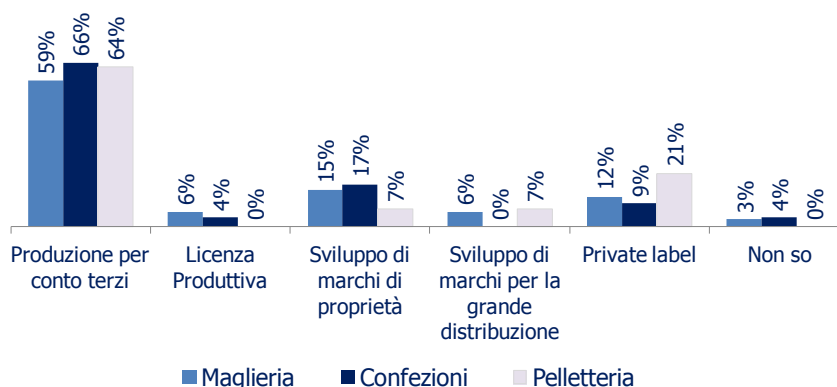


Figura 3 – I modelli adottati dalle aziende artigiane della Moda vicentina per singola filiera (valori %) – Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati questionario empirico Confartigianato Vicenza, novembre 2011

I committenti sono principalmente **locali**, dato che rispettivamente il 47% e il 28% delle aziende subfornitrici lavorano per realtà della **Provincia di Vicenza** o basate nel **resto del Veneto**. Inoltre, per 4

su **5 aziende artigiane** della Moda vicentina la produzione per conto terzi rappresenta **più dell'80% del lavoro totale svolto dall'azienda**.

Le aziende della **Maglieria** e delle **Confezioni** percepiscono il **livello del servizio come elemento distintivo** in misura più accentuata rispetto alle aziende della **Pelletteria**, che – al contrario – appaiono più orientate verso le **capacità di effettuare lavorazioni particolari**. In generale, la produzione della Moda vicentina è destinata soprattutto al **mercato femminile**, di tipo **classico** o **moda-tendenza** e, in ogni caso, di **fascia medio-alta**.

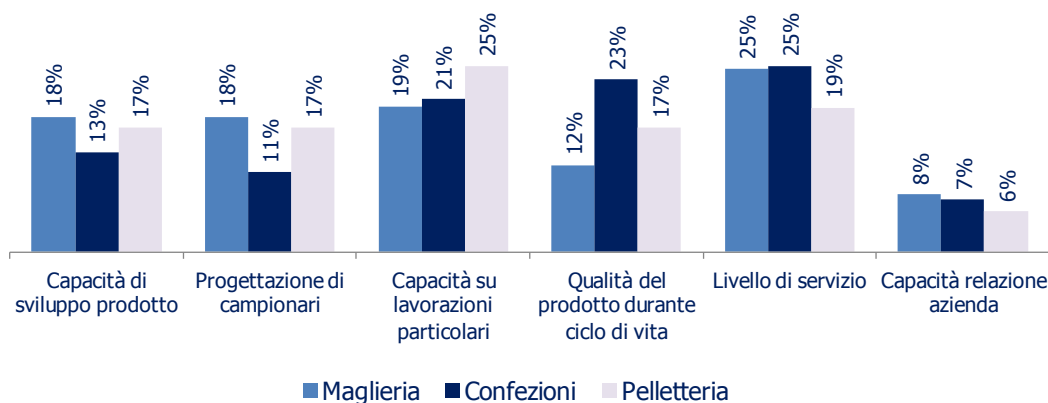


Figura 4 – Capacità distintive delle aziende artigiane della Moda per singola filiera artigianale (valori %) –
 Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati questionario empirico Confartigianato Vicenza, novembre 2011

Guardando al futuro, le aziende di Maglieria e Confezioni ritengono fondamentale **apportare miglioramenti organizzativi per ridurre i costi**, mentre quelle della Pelletteria fanno riferimento alla **formazione del personale**, elemento-chiave per tramandare il *know-how* posseduto.

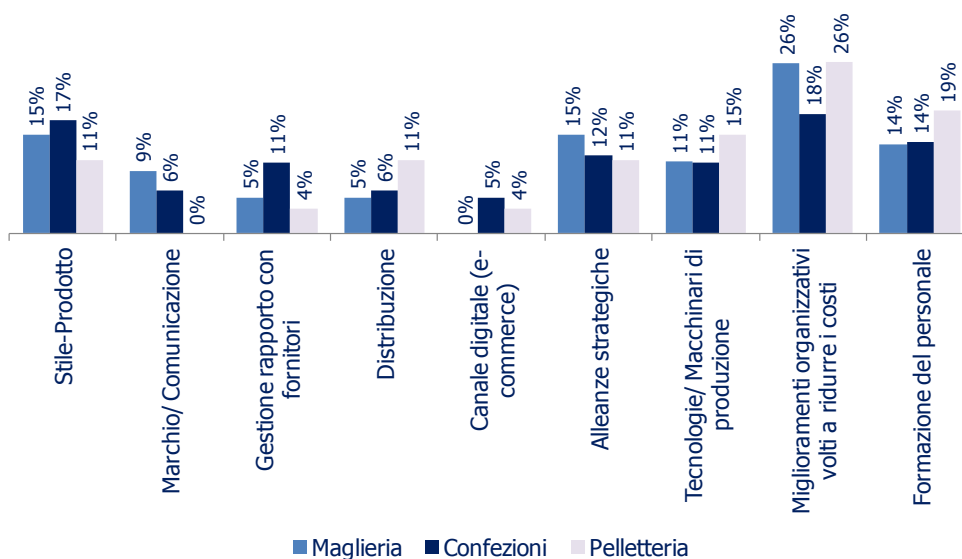


Figura 5 – Principali aree in cui effettuare investimenti futuri per singola filiera artigianale (valori %) –
 Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti su dati questionario empirico Confartigianato Vicenza, novembre 2011

Quanto a **possibili alleanze**, se tra le aziende delle filiere della Pelletteria e delle Confezioni la prima opzione è rappresentata dalla possibilità di stringere accordi con altre aziende artigiane del **medesimo settore**, gli artigiani della Maglieria citano soprattutto **alleanze con clienti/committenti**.

Il **modello di business** adottato è prevalentemente il **tradizionale programmato**, che interessa in media **2 realtà artigiane della Moda su 5** (soprattutto nelle filiere Confezioni e Pelletteria).

Dal confronto dei Tavoli di Lavoro attivati nel corso del progetto, i temi emersi come cruciali per gli artigiani di tutte e tre le filiere sono:

- **Reperire manodopera e tecnici qualificati e ricostituire maestranze artigianali nel settore Moda** che oggi sono "in via di estinzione";
- **Identificare e comunicare le eccellenze possedute** dal Sistema Moda artigianale vicentino;
- Creare **legami più stabili con la grande committenza**, in termini di stagioni e di fasi di lavorazione (produzione vs. attività di sviluppo), soprattutto per le filiere della Maglieria e delle Confezioni;
- Valutare **progetti di aggregazione** tra gli operatori del settore, sia sul fronte della **capacità di risposta alla Grande Committenza** che di **sviluppo della capacità commerciale su determinati mercati esteri**.

	MAGLIERIA	CONFEZIONI	PELLETERIA
PUNTI DI FORZA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Livello del servizio offerto in tutte le fasi della lavorazione ▪ Industrializzazione del prodotto (ciclo completo) ▪ Dotazione tecnologica ▪ Elevata qualità del prodotto, anche in termini di programmazione ▪ Ampiezza del campionario ▪ Velocità ▪ Affidabilità per i clienti ▪ Vantaggio offerto dalla prossimità 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualità del prodotto (dalle fasi di prototipia alla produzione) ▪ Produzione posizionata in una fascia di prezzo medio-alta ▪ Grande attenzione verso il servizio ▪ Capacità di coprire un'ampia gamma di tipologia di prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenza di aziende che hanno superato la fase artigianale per evolversi verso una struttura di tipo industriale ▪ Stretta collaborazione con alcune importanti <i>maison</i> internazionali della Moda presenti sul territorio vicentino ▪ Qualità ed unicità della lavorazione ▪ Sviluppo del prodotto e la capacità di interpretazione dello stile dei designer ▪ Possibilità di lavorare "in rete"
PUNTI DI DEBOLEZZA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressiva disgregazione della Filiera Maglieria vicentina sia per problematiche di natura "politica", che per il cambiamento della struttura produttiva locale ▪ Difficoltà nel trovare personale e manodopera qualificata ▪ Scarsa considerazione della realtà della Moda vicentina e problemi di efficace comunicazione delle eccellenze possedute ▪ Necessità di investire nella formazione tecnica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficoltà a reperire risorse specializzate (ad es., modellieria, cucito, ecc.) ▪ Debolezza del legame con la committenza spesso limitato ad una sola stagione ▪ Assenza di adeguati piani di lavoro ed investimento di medio termine ▪ Allungamento dei tempi di pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema di "numerosità" delle aziende della Pelletteria sul territorio vicentino ▪ Preoccupazioni sull'effettiva capacità produttiva

Figura 6 – Sintesi dei punti di forza e di debolezza delle Filiere Artigiane della Moda vicentina emersi dall'attività dei Tavoli di Lavoro. Fonte: elaborazione The European House-Ambrosetti, novembre 2011

Le grandi *Maison* della Moda intervistate nel corso del progetto hanno confermato di andare alla ricerca delle migliori aziende, delle più dinamiche e attente alla qualità, per creare rapporti solidi nel tempo, guardando con estrema attenzione a caratteristiche come:

- La **prossimità**, come risposta ad una precisa scelta strategica (non solo per l'attribuzione del "Made in", ma anche per la vicinanza delle risorse produttive agli stabilimenti del committente, con opportunità in termini di riduzione del *lead time*);
- La **qualità del prodotto** e la **diffusione di competenze specifiche e di capacità di lavorazione**, fondamentali per il posizionamento nell'alto di gamma;
- La **velocità di reazione** e il **rispetto dei tempi di consegna**;
- **Caratteristiche dell'imprenditore artigiano**, come serietà, passione e capacità di visione imprenditoriale;
- Il **rispetto delle maestranze** e altri **aspetti "sociali" nei processi produttivi**;

- La **situazione familiare** dell'imprenditore artigiano, per garantire **continuità di lungo termine** e **"crescere insieme"**.

Non sempre tali requisiti appaiono però pienamente soddisfatti: su quali aspetti, dunque, dovrebbero intervenire gli artigiani della Moda artigiana vicentina e veneta?

In primo luogo, occorre un **salto culturale**: secondo la Grande Committenza Moda gli artigiani dovrebbero avere una **maggiore visione a lungo termine**, soprattutto in una fase in cui diminuisce l'importanza delle stagioni moda e si afferma una continuità propositiva che si sviluppa in tutto l'arco dell'anno e viene governata da precise strategie di vendita.

Vi è poi un **problema "strutturale" del dimensionamento dei fornitori**, in quanto la piccola dimensione penalizza le aziende nelle strategie di mercato e le rende meno visibili e difficilmente identificabili dal consumatore finale (anche a fronte del sorgere di fenomeni spesso illegali, assolutamente incompatibili con le commesse affidate da un grande committente, che sottopone i propri fornitori a rigide regole e certificazioni di qualità).

Dovrebbe essere **rivisto il modello di business**. Alcuni artigiani sono molto specializzati per fase oppure sul prodotto finito a partire dalla progettazione. In termini di efficienza produttiva, da un lato, dovrebbe essere abbandonato il modello del tradizionale laboratorio artigiano per una evoluzione verso modelli più snelli, puntando sulle competenze e sulla capacità di analisi del prodotto per la messa in vendita sul mercato. Dall'altro, la struttura familiare può rappresentare un ostacolo alla crescita dell'impresa, attraverso un cambio radicale di approccio verso le logiche produttive. Nel ripensamento del proprio modello di *business* la filiera della Pelletteria può svolgere un ruolo di traino grazie alla propria capacità di interfacciarsi con la Grande Committenza.

Occorre quindi **maggiore focalizzazione sul servizio/processo** a fronte di una prevalente focalizzazione sul prodotto: per molte PMI artigiane vicentine risulta difficile riuscire a passare da una logica di prodotto ad una logica di processo in cui l'azienda si fa pagare per lo sviluppo, che rappresenterà sempre più l'elemento rispetto al quale l'azienda può tornare ad essere competitiva rispetto alle diffuse logiche di delocalizzazione da parte della committenza.

Infine, appare centrale **intervenire sulla formazione tecnica nel settore Moda**.

Affinché il Sistema Moda vicentino possa tornare ai livelli che l'hanno contraddistinto nei decenni precedenti, occorre dunque puntare su una **strategia di sviluppo** (piuttosto che di difesa), facendo leva sulle **tipicità** e sull'**eccellenza del tessuto produttivo locale** ed intervenire sul **rafforzamento della struttura del Sistema Moda locale**.

Confartigianato Vicenza propone **6 possibili linee d'azione** per favorire il rilancio del Sistema Moda vicentino e veneto. Tali azioni richiedono l'attivazione e l'impegno delle **filieri artigiane**, della **Grande Committenza** e delle **Istituzioni**:

- 1) Definire una strategia di individuazione e comunicazione delle eccellenze presenti sul territorio vicentino e veneto**, per mettere in luce e sfruttare in chiave di *marketing* – anche a livello internazionale – le numerose eccellenze presenti sul territorio, a fronte di un problema di posizionamento del Sistema artigianale vicentino nel percepito della Grande Committenza;
- 2) Rafforzare la dimensione delle aziende artigiane della Moda attraverso processi di aggregazione all'interno delle singole filiere** (in particolare nella Pelletteria), che possono rappresentare un'opportunità da sfruttare al meglio nei processi di internazionalizzazione e promozione (verso i committenti esteri). In tale percorso, dovrà essere valutato attentamente il ruolo delle associazioni territoriali di categoria, non solo a livello provinciale ma anche regionale;

- 3) **Utilizzare la leva degli accordi di filiera per operare come un vero "sistema a rete"** al fine di aumentare l'efficienza e la ricerca massima di sinergie all'interno della filiera stessa (velocità, flessibilità, reattività, ecc.) e tutelare maggiormente le aziende artigiane nei confronti di pratiche scorrette ed illegali. Tale raccomandazione dovrebbe inserirsi all'interno di uno scenario caratterizzato dal pieno sostegno da parte del Governo verso una politica di alleanza tra imprese;
- 4) **Promuovere un più stretto dialogo e maggiore stabilità nei rapporti tra Grande Committenza e fornitori:** oggi si assiste spesso ad una parcellizzazione degli ordinativi e consegne ravvicinate anche di produzioni per committenti diversi, talora a fronte della mancanza di capacità adeguate in termini di qualità del prodotto, di flessibilità di servizio ed affidabilità. Una possibile soluzione potrebbe essere rappresentata dalla **partecipazione delle grandi *maison* della Moda nel capitale delle PMI artigiane**, unendo così il tradizionale "saper fare" degli artigiani veneti alla immissione di capitale necessaria per finanziare investimenti in innovazione tecnologica spesso non sostenibili dalle PMI;
- 5) **Promuovere la cultura d'impresa tra gli artigiani della Moda vicentina e veneta**, in modo da fornire agli imprenditori una chiara comprensione dei fattori strategici necessari alla ripresa del comparto Moda vicentino (ad es., visione di medio-lungo termine, crescita aziendale, disponibilità di capitale, livello delle competenze, focalizzazione sul *business*, ecc.);
- 6) **Investire sulla formazione tecnica per il rilancio delle filiere Moda vicentine e venete, attraendo i giovani:** si raccomanda alle Istituzioni provinciali e regionali di promuovere iniziative di formazione nel settore Moda finalizzate alla **creazione di personale qualificato a Vicenza**. Ciò andrebbe nella direzione di un **maggior allineamento tra le necessità di formazione tecnica e le esigenze della Grande Committenza**. In parallelo, sul fronte "privato", occorre sfruttare al meglio le **iniziative già lanciate dalle grandi *maison* della moda sul territorio** e promuovere le **esperienze di apprendistato** presso le grandi aziende della Moda.