



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (ordinamento
ex D.M. 270/2004)

in Sviluppo Economico e dell'Impresa

Tesi di Laurea

Il Denim in Veneto

Player, analisi e cambiamenti.

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Relatore

Ch. Prof. Marco Vedovato

Laureando

Andrea Da Villa

Matricola 827171

Anno Accademico

2014/ 2015

0. Ringraziamenti

Desidero ringraziare il professor Marco Vedovato della possibilità di sviluppare questa tesi di ricerca e dell'aiuto datomi durante i mesi di lavoro.

La tesi deve molto anche a Matteo Ribbon della CNA di Mestre-Venezia con cui ho discusso dell'idea durante la prima fase e a Manuel Canova di IMjiT35020 che mi ha introdotto al mondo del denim e mi ha fatto conoscere numerose aziende con cui collabora.

Un grazie anche ad Arianna Morimando di Berto E.G. Industria Tessile, per i dati e le informazioni forniti e, in ordine sparso, ad Alberto Solido di Everest Tecnologie Tessili, Alessio Bellan di Italian Job SRLS, Alberto Rossi della Blue Jeans Lavanderie, Elena Guerreschi di Vi.Be.Mac, Roberto Romor di MiniB srl, Diego De Rossi di Minuccop, Marco Carelli di Novemb3r, Natalie Galup di Premiere Vision, per aver risposto alle mie numerose domande in merito alle loro realtà con pazienza e disponibilità.

Ringrazio la mia famiglia e chi ha creduto in me e aiutato in questi anni di studio con pazienza e supporto costante.

Il Denim in Veneto : player, analisi e cambiamento

0. Introduzione	6
01. Analisi della letteratura	8
1.1 La Storia: nascita di un mito	8
1.2 Il mercato tessile globale	11
1.3 Le importazioni europee di capi in denim	13
1.4 I capi in Denim	18
1.4.1 La segmentazione dell'offerta	18
1.4.2 Il denim in Italia.....	21
1.5 Trend nei consumi	22
1.6 Il mercato internazionale del cotone	23
1.7 Prospettive del settore 2015-2019.....	24
1.8 Considerazione generale sulle prospettive future e scenario odierno	28
1.9 Il valore del made in Italy	30
1.10 Il distretto come modello organizzativo.....	32
1.11 Legislatura.....	37
02. Il denim in Veneto	41
2.1 Il successo del denim	41
2.2 Il sistema moda.....	43
2.3 Mappatura delle aziende.....	45
2.3.1 Produttori di denim.....	46
2.3.2 Confezionisti e Terzisti	47
2.3.3 Accessori	50
2.3.4 Lavanderie.....	51
2.3.5 Realtà correlate.....	52
2.3.6 Brand.....	53
2.4 La filiera	56
Appendice 01 – Confezionare un capo	62

03.	Analisi dei player	66
3.1	I palyer	66
3.1.1	Berto E.G. Industria Tessile	66
3.1.2	Blue Jeans Lavanderie	68
3.1.3	Italian Job SRLS.....	70
3.1.4	Everest Lavorazioni Tessili SRL.....	71
3.1.5	IMjiT35020	74
3.1.6	Novemb3r	76
3.1.7	Italservice SPA.....	78
3.1.8	Martelli Lavorazioni Tessili SPA.....	78
3.1.9	Minucoop	79
3.1.10	MiniB SRL	80
3.1.11	Vi.Be.Mac.	81
3.1.12	PIER SPA	81
3.2	Analisi.....	83
3.2.1	Metodo di ricerca.....	83
3.2.2	Analisi empirica.....	84
3.2.3	Correlazione	101
04.	Il modello di business	105
4.1	Business Model.....	105
4.2	Cambiamento del modello di business	106
4.3	Il Canvas.....	109
4.4	Tipologie analizzate	111
4.5	Modello di business: Aziende mappate	115
4.6	Cambiamento Business Model	130
05.	Conclusione	132
5.1	Conclusione	132

Bibliografia	135
Sitografia	138
Siti consultati.....	139
Tabella riassuntiva.....	140

0. Introduzione

L'idea di sviluppare la tesi riguardo il settore del denim in Veneto è nata dopo e grazie ad una serie di aziende che ho incontrato, realtà del territorio molto differenti fra loro che si presentavano nel mercato con grandi difficoltà; il periodo di crisi che stiamo vivendo ha portato ad un autoselezione, già in atto dagli anni novanta dopo l'abbattimento dei dazi doganali, e sono sopravvissute quelle realtà che hanno saputo mettere in atto un cambiamento nella strategia di fare business. L'interesse verso queste realtà e la passione dimostrata dai miei interlocutori mi ha portato a voler indagare come esse operino.

Da qui nasce l'idea di analizzare se vi siano delle relazioni fra le aziende e in che grado concorrano al successo reciproco, come esse sfruttino la propria offerta e come operino, puntando ad individuare, qualora vi fosse, il vantaggio competitivo che ne caratterizza il business.

La prima fase il lavoro è consistita in una mappatura del territorio ricercando quelle aziende che utilizzano il denim come materia prima all'interno dei processi di produzione. In Veneto sono 58 le realtà che lavorano principalmente la tela blu e che fanno parte di questa filiera; l'analisi ha individuato produttori di tessuti, lavanderie, laboratori di confezione, produttori metallici, consulenti, brand e aziende di service. Di queste sono stati raccolti i dati quantitativi e qualitativi per procedere alla fase successiva d'analisi.

Questo lavoro di mappatura, non riassume tutte le aziende che lavorano con il denim nel territorio veneto, ma riesce a dare una panoramica completa ed esauriente delle imprese presenti nella regione per tipologia e offerta. La difficoltà di una catalogazione più completa è dovuta al fatto che non esiste un registro o database e non tutte le aziende sono disposte a fornire informazioni in merito ai fornitori, in quanto spesso si avvalgono di realtà cinesi.

La seconda parte dell'elaborato mette in luce le relazioni che vi sono fra le aziende. L'analisi parte dai dati raccolti nei bilanci 2014, disponibili in AIDA, che sono stati intrecciati all'analisi qualitativa delle differenti aziende in modo da evidenziare se vi fosse corrispondenza.

Successivamente utilizzando l'indice di correlazione di Pearson sono state indagate le relazioni fra le coppie di variabili. In seguito per le aziende raggiunte direttamente è stata

eseguita un'indagine più approfondita prendendole come esempio del settore in cui operano attraverso un'analisi del modello di business. È stato utilizzato il canvas proposto da Osterwalder per riassumere e schematizzare come le aziende si siano strutturate e abbiano articolato la propria proposta di valore.

L'analisi delle relazioni e dei business models, vuole infine capire se vi siano dei vantaggi competitivi dati dall'interazione fra le aziende del territorio e se vi sia un eventuale presupposto per la formazione di un'aggregazione riconosciuta in Veneto data dalla legge regionale 13/2014 e i vantaggi che questo porterebbe per le aziende.

01. Analisi della letteratura

In questo primo capitolo dell'elaborato si vuole dare una panoramica sulla storia del denim e del jeans, ripercorrendo le tappe fondamentali che ne hanno determinato il successo; il mercato globale, iniziando dal tessuto per finire con la commercializzazione dei capi confezionati. Viene analizzato il distretto come modello economico di riferimento per l'analisi nei successivi capitoli.

1.1 La Storia: nascita di un mito

A partire dal XII secolo iniziano a diffondersi in tutta Europa i tessuti in cotone, sia per il loro confort sia per il prezzo esiguo della materia prima. In Italia la produzione di questi tessuti fiorisce al ridosso di città portuali come Venezia e Genova, porti in cui venivano importati i cotonei o dall'Egitto e dalla Siria o dell'Africa settentrionale. I filati acquistati grezzi dai mercati, venivano tessuti dalle aziende Italiane che si specializzarono in una produzione economica in modo da esportare il prodotto finito nel resto d'Europa rimanendo competitivi. Partendo dal medesimo filato, il cotone, i produttori ampliano l'offerta con tessuti differenti fra loro per peso, morbidezza e utilizzo in modo da sfruttare le medesime vie distributive.

Alle origini del denim troviamo il fustagno, tessuto economico e largamente diffuso nel XII secolo, inizialmente prodotto con trama (filo verticale) in cotone e ordito (filo orizzontale) in lino o lana; nella seconda metà del cinquecento a Genova, durante un periodo di crisi, viene prodotto un fustagno robusto ed economico di colore blu, sostituendo la lana o il lino con un secondo filo in cotone materiale più economico rispetto ai precedenti, questa tela, con trama e ordito in cotone, inizialmente veniva prodotta anche nella vicina città di Nîmes, nella bassa valle del Rodano in Francia, trovando la commercializzazione anch'essa attraverso il porto ligure¹.

¹ "Jeans: un'affascinante storia del tessuto denim al capo d'abbigliamento" – Trama e Ordito – 2 aprile 2012

Nel mercato europeo le due qualità di fustagno più commercializzate ed apprezzate erano l'*holmes* della città tedesca Ulm e il *jean* o *jeans* da Genova². Il termine *denim* è il nome inglese che si riferisce alla città Nîmes, luogo in cui veniva prodotta la tela blu, invece dal francese deriva il termine *blue-jeans*, che trae la sua origine da *blue de Genés*, ovvero blu di Genova, dato che queste tele venivano commercializzate attraverso il suo porto. Originalmente il denim era utilizzato per confezionare le vele delle navi, come tela per coprire le merci o come base per dipinti, un tessuto ritenuto povero e non adatto all'abbigliamento; analogamente in tessuto jeans, caratterizzato dalla medesima consistenza del tessuto denim, veniva utilizzato per la confezione degli indumenti da lavoro³. Oggi con il termine denim si fa riferimento al tessuto blu, mentre con il termine jeans si definisce il capo confezionato, i pantaloni in denim.

Nel XVI secolo il denim inizia ad essere utilizzato per gli indumenti da lavoro grazie alla sua resistenza e durezza. Nascono i primi jeans confezionati a Chieri, in provincia di Torino, che vengono distribuiti attraverso il porto di Genova. Il blu di Genova verso la metà del 1800 compare nel nuovo mondo grazie a Levi Strauss, mercante ebreo nato in Bavaria, trasferitosi a New York che assieme alla famiglia inizia a commercializzare vari generi di merceria⁴; negli anni della corsa all'oro il mercante cerca fortuna in California sperando di vendere le sue tele per tende e carri confezionati con il jeans, il fustagno Genovese, ma con scarso successo.

Levi Strauss su richiesta delle comunità locali utilizza le tele che ha con se per confezionare dei pantaloni da lavoro caratterizzati da una resistenza superiore di quelli presenti sul mercato⁵; successivamente per la confezione degli indumenti da lavoro viene utilizzato il tessuto di sargia importato dall'Europa e tinto con l'indaco, nascono a San Francisco i primi jeans in America, che prendono il nome dal tessuto utilizzato. Il monopolio di questi abiti da lavoro destinati alle classi popolari rimane in mano a Levi Strauss fino alla fine dell'ottocento momento in cui vengono fondate le aziende Lee e Wrangler che iniziano a produrre capi in denim destinati non solo ai lavoratori. Nascono come capo da lavoro, negli anni i jeans subiscono una serie di innovazioni come l'utilizzo del rivetto e le tasche rinforzate che ne determinarono il successo. Il pantalone da lavoro durante la grande depressione diventa un

² "Dalla crisi del tessuto la rivoluzione del seicento" – La Repubblica – 4 novembre 2008

³ "Denim – una storia di cotone e arte" – Giulia Rossi – Fashion Illustrated

⁴ "La storia del Jeans e del suo inventore, Levi Strauss" – Radio24 – Mix24 la Storia – 31 ottobre 2014

⁵ "Jeans: un'affascinante storia del tessuto denim al capo d'abbigliamento" – Trama e Ordito – 2 aprile 2012

prodotto indossato dagli americani anche durante il tempo libero, questo passaggio ne determinò il successo.

In Europa negli anni '20 nascono le prime aziende che producono indumenti da lavoro in denim come la Rica Lewis (1928), la Mustang (1932) e la Lee Cooper (1937) ma il denim inizia a diffondersi e ad essere utilizzato nel quotidiano solo dopo la seconda guerra mondiale. I jeans inizialmente venivano identificati come l'abbigliamento utilizzato dai soldati americani in congedo. La commercializzazione dei prodotti Levi's iniziò in Europa solo nel 1959 quando l'azienda, consolidate le proprie basi negli USA inizia a ricevere richieste d'esportazione verso l'Europa; successivamente nel 1962 aprì in Belgio la Blue Bell, oggi Wrangler⁶, a pochi chilometri anche Lee inaugurò la propria sede europea.

Gli anni '50 segnano il boom economico e l'importazione di abbigliamento *made in USA* risulta un trend di successo, gli imprenditori italiani iniziano a sviluppare prodotti d'abbigliamento replicando i capi americani; in particolare in Toscana la famiglia Bacci, nel 1952, inizia a produrre il brand Roy Roger's⁷, mentre i fratelli Giulio e Fiorenzo Fratini nel 1958 debuttano con Rifle⁸ focalizzandosi sull'esportazione verso i mercati del blocco sovietico grazie al fermo delle importazioni applicato agli Stati Uniti.

Alla fine degli anni sessanta nascono nuovi brand italiani dedicati al denim come Shaft, Bell Botton e King's che portano alla nascita di queste realtà anche in Veneto e Piemonte; nel 1967 viene aperto a Milano il primo negozio Fiorucci, il quale proponeva i capi da lavoro durante il tempo libero, questa apertura segna l'inizio di una nuova moda in Italia. Negli anni settanta numerosi imprenditori italiani affascinati dal mito del denim-jeans americano scelgono di orientare i propri progetti verso quest'abbigliamento casual-wear funzionale, nascono così Carrera Jeans, Sislej Jeans, Goldie e Jesus. Vengono fondate due aziende specializzate sui prodotti in denim, la Compagnia Finanziaria Moda, fondata da Aldo Ciavatta, proprietaria dei brand Closed, Red Botton e Bell, e il Genius Group, fondato da Adriano Goldschmied, proprietaria dei brand Goldie, Americanino, King's e Daily Blu,⁹

⁶ "Cosa vuol dire vintage quando hai 100 anni di storia tondi tondi?" – MUG magazine – issue 7

⁷ "Roy Roger's, storia del primo jeans made in Italy" - Icon

⁸ "Azienda" – RifleJeans.com

⁹ "Denim – una storia di cotone e arte" – Giulia Rossi – Fashion Illustrated

caratterizzano queste realtà e contraddistinguono il comparto in Italia dettandone le basi e sviluppando un ecosistema locale.

Gli anni ottanta e novanta vedono la nascita di una serie di nuove etichette italiane come Gas Jeans, Diesel, Replay Jeans, Tela Genova e Met, per citarne alcune, gli anni duemila sono caratterizzati da Dondup, Cycle e Jacob Cohen. Questo fiorire di aziende dedicate al comparto ha permesso il consolidamento dell'intera filiera sul territorio italiano e il suo sviluppo.

1.2 Il mercato tessile globale

Il mercato globale del tessile è direttamente correlato al settore dell'abbigliamento; l'utilizzo delle diverse materie prime come cotone, seta, lana o altri, sono collegate alle realizzazioni dell'industria della moda. Il mercato delle aziende tessili offre una vasta gamma di prodotti differenti per prezzi e qualità con diverse provenienze.

Il mercato tessile complessivo a livello mondiale ha raggiunto i 3.751 miliardi di dollari; nel 2011 un giro d'affari di 3.049,5 milioni di dollari e oltre 75 milioni di addetti con un tasso di crescita del 3,7%, per il periodo 2007-2011¹⁰. Le prospettive del comparto fino al 2019 prevedono un tasso di crescita del 6.28% (CARG). Il 58,3% del mercato è composto dall'abbigliamento, accessori e dei beni di lusso con un fatturato di 1.778,5 miliardi di dollari contro i 1.271 miliardi del comparto tessile rimanente (automobili, arredo-casa e edilizia) pari al 41,7% nel 2011; la quota del comparto dell'abbigliamento è salita nel 2014 complice la domanda delle catene low-cost internazionali che risultano i principali acquirenti per le materie prime puntando su grossi quantitativi a basso prezzo. Sul fronte opposto, si riscontra che il comparto dei tessuti di fascia alta ha registrato un aumento del fatturato ma una stabilizzazione nei volumi.

La produzione di tele blu viene effettuata per il 60% in Asia, Cina e India, soprattutto per il segmento *cheap*, mentre per le tele premium il leader del settore sono la Turchia e gli Stati Uniti; le aziende che operano in questo settore hanno prodotto 7,7 miliardi di metri nel 2012

¹⁰The Global Forest Products Industry Grew by 3.7% in 2011 – Marketline.com – 7 luglio 2011

con una crescita annua del 5%¹¹. Si prospetta che il segmento raggiungerà i 64,1 miliardi di dollari entro il 2020, il primo mercato di riferimento saranno gli Stati Uniti con il 39%, seguiti dall'Europa con il 20% e dal Giappone e Corea con il 10%, la restante quota del 31%¹² è coperta dai rimanenti Stati. Come si evince dalla tabella 1, il maggior numero di produttori di tessuto blu hanno gli stabilimenti in Cina e negli altri paesi asiatici, questa localizzazione dimostra come il segmento produca principalmente denim a basso costo per soddisfare le crescenti richieste della grande distribuzione nel comparto dell'abbigliamento come Zara e H&M.

Denim Mills Worldwide

Region	No. Of Denim Mills
Asia (China)	297
Asia (Other countries)	104
North America	9
Europe	41
Latin America	46
Africa	15
Australia	1
Total Denim Mills (World)	513

Tabella 1 – Denim Mills Worldwide – Global denim Outsourcing – Suryalakshmi Cotton Mills Limited.

Nel 2012 il ricavi nel mercato europeo dell'abbigliamento ammontavano a 610,6 miliardi di dollari, con un tasso di crescita annuale (CAGR) del 1,5% tra il 2008 e il 2012. Considerando i singoli Stati dell'unione, Regno Unito e Germania rilevano una crescita rispettivamente del 1,7% e del 2,5% superiore alla media europea. L'andamento complessivo del mercato è stimato con un tasso di crescita del +2,8%, che dovrebbe portare l'Europa a quota 700,6 miliardi di dollari entro la fine del 2017.

Il tessile-abbigliamento costituisce un settore di grande rilievo economico per l'Italia, si tratta infatti del terzo settore manifatturiero, che conta ancora oggi quasi 450.000 addetti e più di 50.000 aziende attive sul territorio; l'Italia è il terzo esportatore mondiale di tessile-

¹¹ World denim market – report 2012

¹² Global Denim Outsourcing: Shifting Paradigms - Suryalakshmi Cotton Mills Limited.

abbigliamento dopo Cina e Germania. Il settore tradizionalmente genera un surplus della bilancia commerciale, secondo soltanto a quello della meccanica.

Il fatturato, dopo il periodo 2011-2013 in negativo, torna in positivo con una crescita annua del 3,3% e un complessivo di 52,4 miliardi di euro. L'incremento è trainato dalle esportazioni nonostante si registri una contrazione del 1,6% (780 unità) nel numero delle aziende e dello 0,3% per quanto riguarda gli addetti (oltre 1200)¹³.

1.3 Le importazioni europee di capi in denim

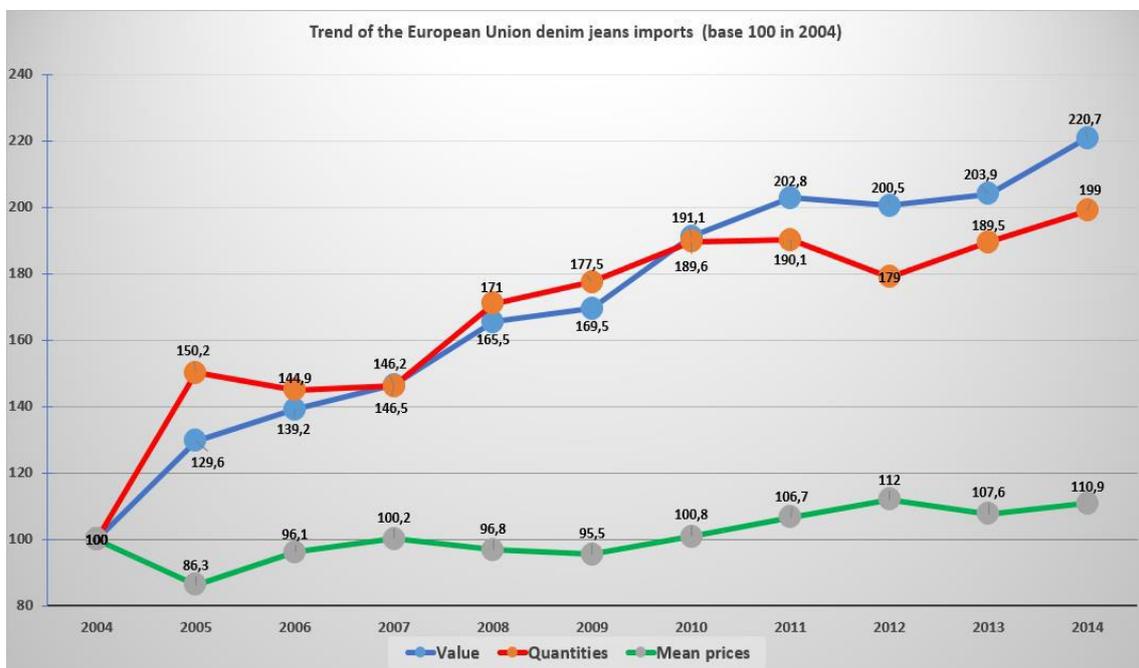


Figura 1 – Trend of the European Union denim Jeans Imports _ 2004-2014. Eurostat – Statistical processing: Jean-Francois Limantour.

Nel 2014 gli Stati membri dell'EU28 hanno importato 4,077 miliardi di euro con una crescita del 8,2% sull'anno precedente, per un totale di 531 milioni di paia di jeans su una popolazione di 503 milioni.¹⁴ In volume, la Cina, che esporta verso l'Unione Europea 142 milioni di paia di jeans, rimane prima, seppur di poco, il Bangladesh si è avvicinato con i suoi

¹³ "Il settore Tessile-Mod Italiani nel 2014-2015" – Pitti Immagin SRL e SMI – 14 maggio 2015

¹⁴ © Information Memorandum no. 150731: "Denim Jeans", JF Limantour-August 2015.

141 milioni di paia esportati, mentre la Turchia raggiunge appena i 47 milioni¹⁵. Il mercato dei capi in denim comprende pantaloni, camicie, giacche e t-shirt ed è uno di quelli a maggior consistenza in Europa e nonostante la stagnazione nel periodo 2007-2014 ha registrato una crescita per valore del 120,7%, ovvero un 8.2% annuo; il numero di paia di jeans importati ha raggiunto quota 531 milioni nel 2014, segnando una crescita del 99%. Il trend positivo è dovuto principalmente all'aumento dei prezzi medi dell'import negli ultimi dieci anni, che è passato da 6.93€ al paio del 2004 a 7.68€ al paio nel 2014, questa ridefinizione dei prezzi è dovuta principalmente alla domanda crescente dato che il prezzo del cotone è rimasto pressoché stabile.

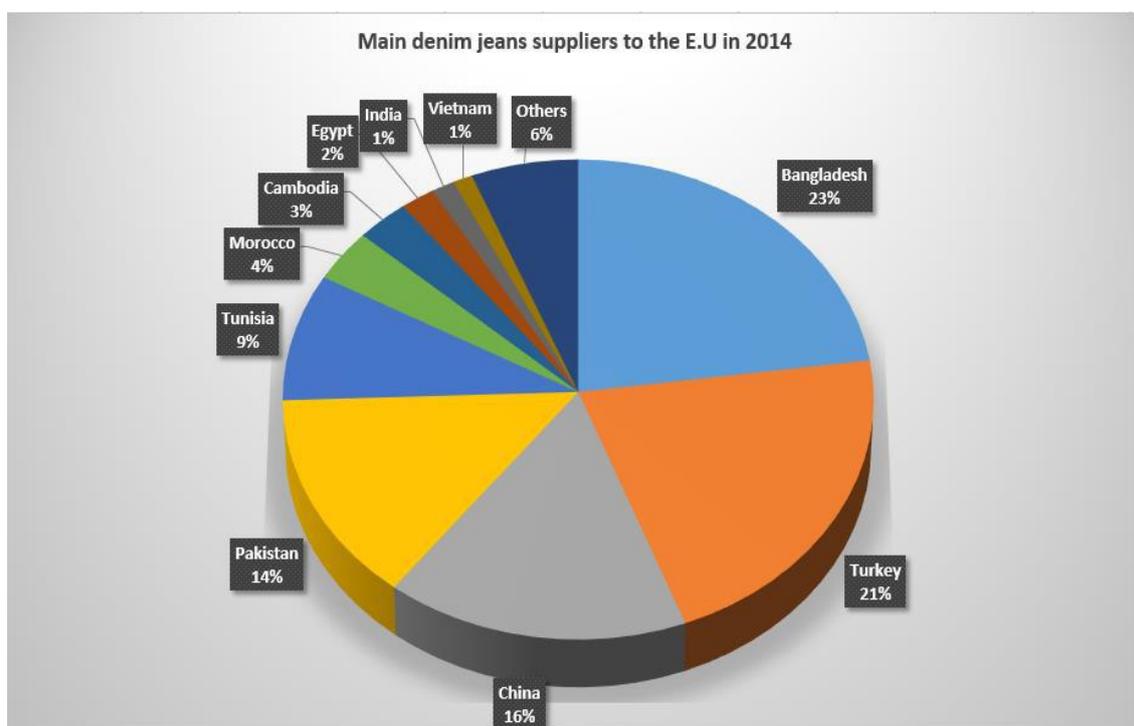


Figura 2 – Main denim jeans suppliers to the EU in 2014 _ 2004-2014. Eurostat – Statistical processing: Jean-Francois Limantour.

I jeans importanti in Europa nel 2014 provengono, per il 74% in termini di valore e per l'82% in volumi, dalla Cina, Turchia, Bangladesh e Pakistan, mentre per la restante quota dal Marocco, Turchia e Stati Uniti; nel primo caso troviamo jeans economici rivolti ad un mercato di massa, nel seconda caso, per Marocco e Tunisia si tratta di prodotti di fascia media, mentre i jeans provenienti dall'America coprono il segmento premium. Le

¹⁵ "Denim" – MF Fashion – 17 maggio 2013

importazioni dalla Turchia sono scese dal 23.2% del 2008 al 21,4% del 2014, lo stesso è successo per la Tunisia che è passata dal 11,7% al 8,6% nel medesimo periodo di riferimento, a livello generale le importazioni dall'area mediterranea verso l'Europa hanno subito un calo passando dal 41,8% al 35,5% tra 2008-2014. Il declino dell'import dall'area mediterranea però è stato controbilanciato dalla crescita dei prodotti provenienti dai paesi asiatici, dove, nonostante la flessione dei prodotti cinesi, vi è un incremento dell'import proveniente dal Bangladesh, dal 10,4% al 22,9%, oltre alla Colombia che dal 2008 è passata dal 0,1% al 3% nel 2014. L'Albania, unico paese in Europa, si trova all'interno della lista dei venti principali importatori di jeans verso la comunità europea con 1,46 milioni di paia nel 2014.

Suppliers of denim jeans to the EU in 2014

Ranking	Suppliers	€ thousands	Units, thousands	mean price (€)
1	Bangladesh	932,951	170,558	5.47
2	Turkey	871,643	64,343	13.55
3	China	657,686	115,453	5.70
4	Pakistan	572,422	86,203	6.64
5	Tunisia	351,259	20,59	17.06
6	Marocco	145,1	11,865	12.23
7	Cambodia	121,12	19,492	6.21
8	Egypt	79,168	6,893	11.48
9	India	53,489	5,924	9.03
10	Vietnam	44,961	4,688	9.59
11	Mauritius	28,816	2,449	11.76
12	USA	25,243	842	29.99
13	Sir Lanka	24,728	3,115	7.94
14	Indonesia	18,888	2,683	7.04
15	Thailand	17,765	1,993	8.91
16	Mexico	17,098	1,288	13.28
17	Hong Kong	13,92	1,912	7.28
18	UAE	13,732	842	16.31
19	Albania	13,601	1,739	7.82
20	Turkmenistan	9,57	1,461	6.55
-	Other suppliers	63,375	6,664	9.51
Total imports of jeans				
		4076,535	2213,313	7.68

Tabella 2 – Main denim jeans suppliers to the EU in 2014 _ 2004-2014. Eurostat – Statistical processing: Jean-Francois Limantour.

Il mercato europeo delle importazioni di jeans risulta frammentato, sei paesi si dividono circa il 75% delle importazioni totali; con il 24% troviamo la Germania, il 15% la Spagna, il 13% il Regno Unito e l’Olanda, mentre con il 10% la Francia e il 9% l’Italia¹⁶ come si evince dalle quote d’importazioni esse sono superiori verso i paesi non produttori mentre risultato contenute per Italia e Francia, paesi produttori di denim oltre che consumatori dei prodotti interni. La quota di 17 milioni di capi importati dall’Olanda è dovuta principalmente alle rotte commerciali che transitano attraverso Rotterdam, punto di snodo per l’Europa.

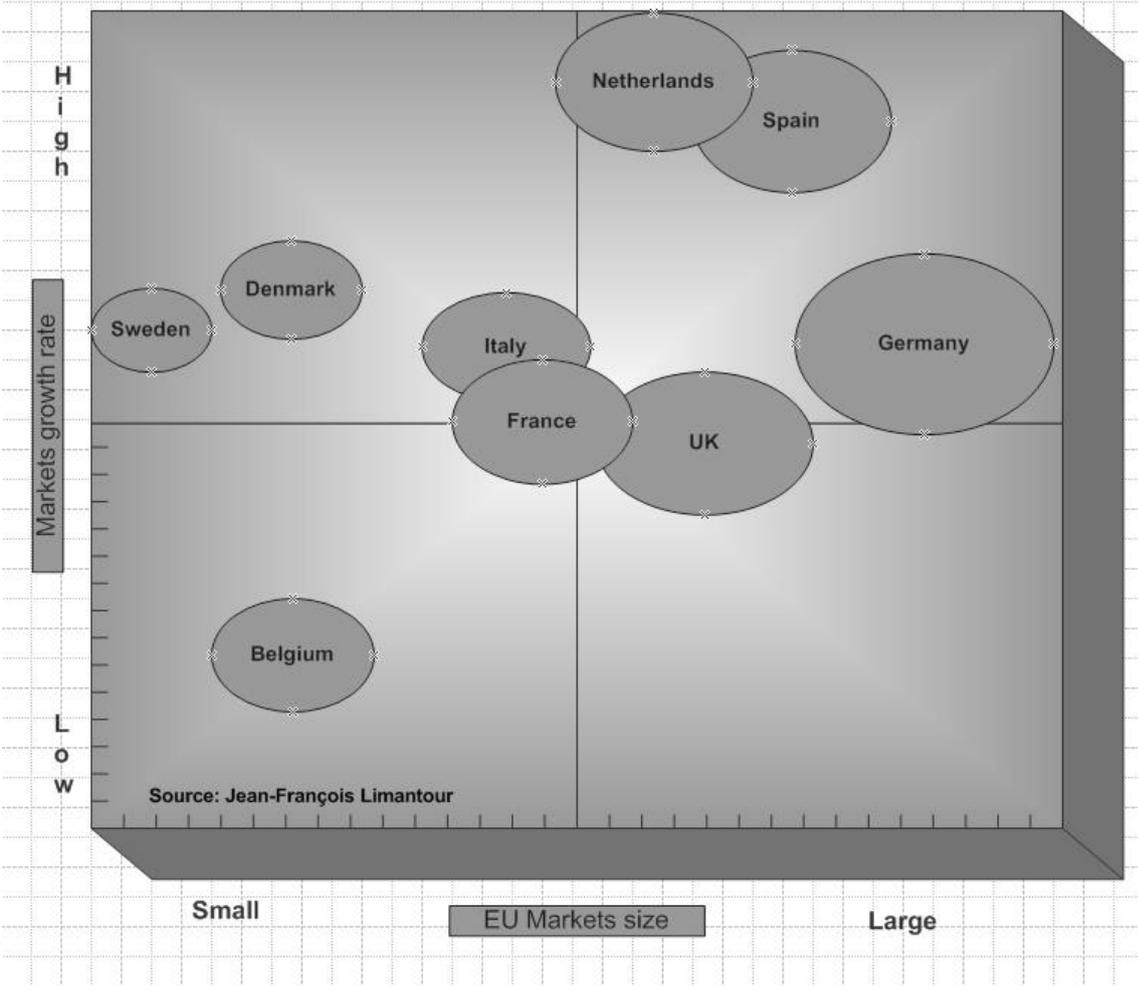


Figura 3 – European Market for denim jeans – Price and quantity. Eurostat – Statistical processing: Jean-Francois Limantour

Facendo riferimento ai capi importati, si vede come il prezzo medio sia di 7,68 euro, in crescita del 3,1% rispetto al 2013 che era di 7,45 euro. Nel decennio 2004-2014 il prezzo del

¹⁶ Eurostat. Statistical Processing: Jean Francois Limantour. Evalliance – Paris.

cotone è salito moderatamente, ma la competizione sui prezzi di produzione ha mantenuto il prezzo finale pressoché inalterato; la provenienza dei capi dimostra come vi sia disparità fra i principali paesi produttori, si passa dai 17,06 euro per capo della Tunisia ai 5,47 euro del Bangladesh, questa segmentazione di prezzi trova mercati di sbocco differenti, infatti il prezzo medio dei jeans importati in Italia è di 10,91 euro, contro i 9,60 euro della Danimarca, i 7,17 euro della Francia e i 5,60 euro per Portogallo, Repubblica Ceca e Grecia. Se consideriamo il costo di produzione all'interno della comunità europea dei jeans, si vede come i prezzi di produzione varino fra i 9,31 euro della Danimarca, ai 6,66 euro della Spagna, i 6,70 euro della Gran Bretagna, i 8,77 euro della Germania, i 7,26 della Francia e i 8,17 della Svezia, in Italia il prezzo si assesta a 15 euro al paio¹⁷, dovuti a costi diretti ed indiretti superiori al resto d'Europa. Questa differenza di prezzo però incide anche sulla qualità dato che Italia, Danimarca, Germania e Svezia forniscono il segmento premium del mercato mentre Spagna, Francia e Gran Bretagna quello intermedio.

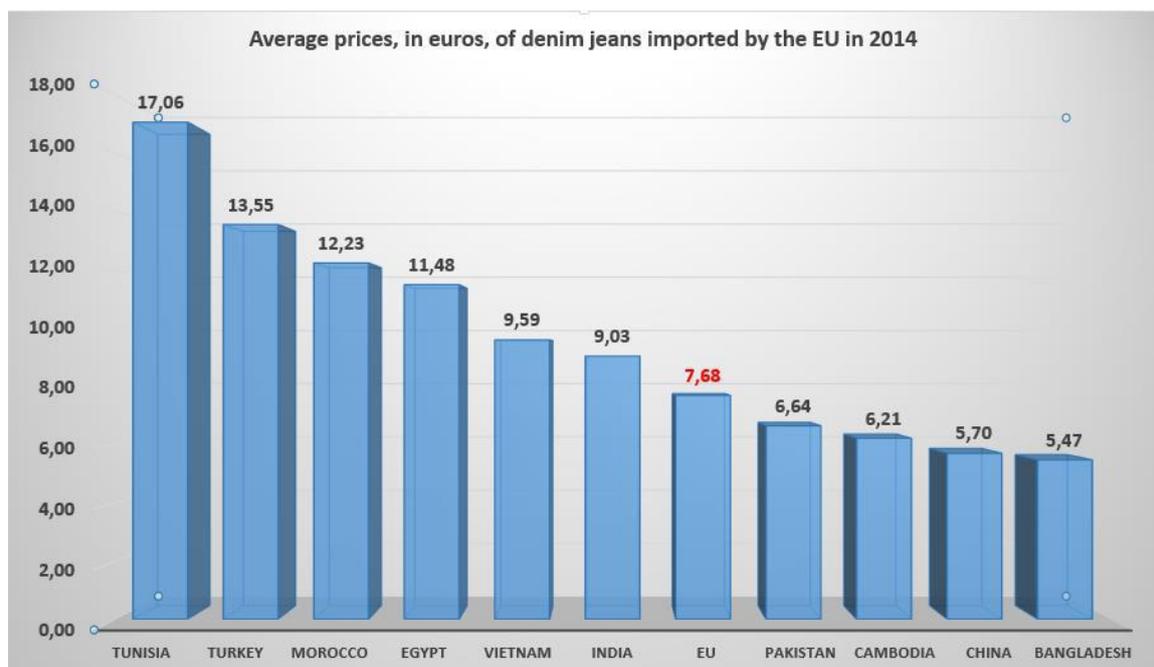


Figura 4 – Average prices, in euros, of denim jeans imported by the Eu in 2014. Eurostat – Statistical processing: Jean-Francois Limantour.

Per quanto riguarda il ruolo dell'Italia, nel 2014 il settore Tessile-Moda ha evidenziato una crescita del 3,8% per esportazioni, raggiungendo quota 28,5 miliardi di euro; l'export a

¹⁷ Eurostat 2014, prezzi d'importazione capi in denim.

“monte” della filiera registra un 2,9% e di quello a “valle” con un 4,4%¹⁸, le importazioni per il settore registrato un +8% con un totale di 19,3 miliardi. Questo scenario porta il saldo commerciale sotto i 9,2 miliardi con un calo sull’anno precedente di 380 milioni¹⁹. In particolare si evince come le esportazioni siano rappresentate dal prodotto finito ad alto valore aggiunto, mentre le importazioni siano in prevalenza filati e tessuti o prodotto finito a basso costo evidenziando una disparità fra i paesi d’importazione e quelli d’esportazione.

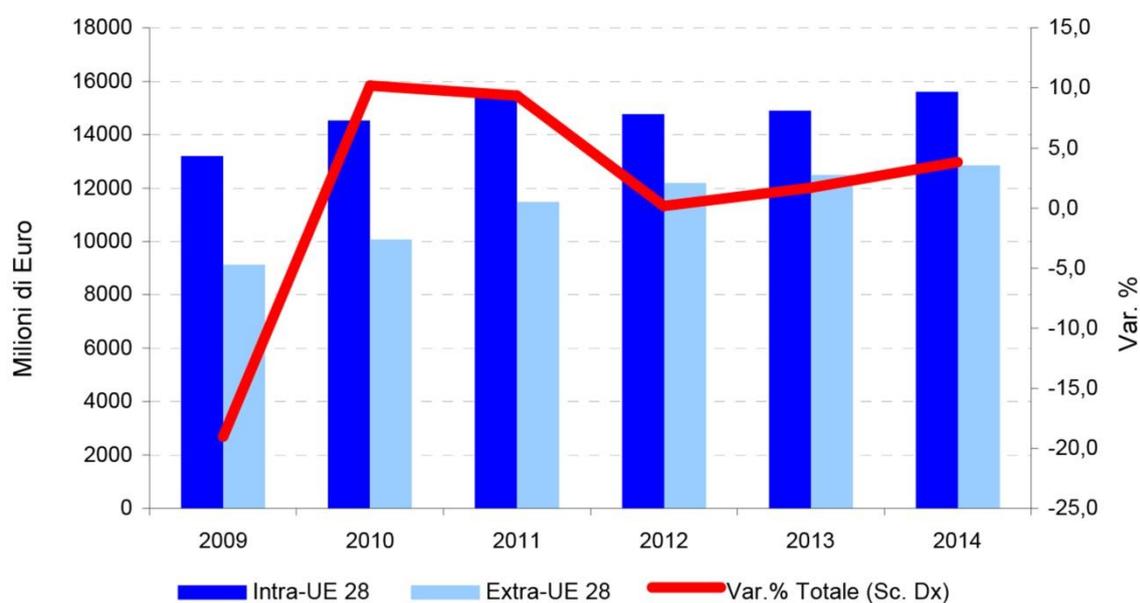


Figura 5 – Le esportazioni di Tessile-Moda Italiano: mercati UE e Extra-UE a confronto – 2009-2014 (milioni di euro correnti) da SIM su dati ISTAT.

1.4 I capi in Denim

1.4.1 La segmentazione dell’offerta

Il consumo di denim è correlato alle vendite di jeans (uomo, donna e bambino), un mercato segmentato in differenti fasce di prezzo: fino a 24,99€, da 25€ a 49,99€, da 50€ a 74,99€ e a partire da 75€. I fattori che influenzano il prezzo finale sono il luogo di confezione, l’origine del tessuto e la sua altezza (varia dai 75cm di un denim cimosato prodotto in telai meccanici

¹⁸ “Il settore Tessile-Mod Italiani nel 2014-2015” – Pitti Immagin SRL e SMI – 14 maggio 2015

¹⁹ Elaborazione SMI su dati ISTAT

ad 150cm di uno prodotto industrialmente), la manifattura e i lavaggi; i prezzi sono inoltre legati ai salari, al costo delle commodity (energia e acqua) e ai trattamenti.

Il jeans premium (a partire da 75€) è sempre più richiesto, nel 2014 questo mercato ha registrato la crescita più consistente di tutto il comparto, stimata a due cifre secondo i dati di Denim by Première Vision; con il 37% del volume degli acquisti il tessuto blu a forte valore aggiunto rappresenta una fetta consistente del mercato tessile. Nel 2013 le vendite del tessuto denim, dal low cost al cimosato premium, hanno raggiunto quota 47 miliardi di euro e si prospetta di raggiungere i 52 miliardi di euro entro il 2018, ovvero un +4,4% in valore e +8,6% in volumi²⁰. Le importazioni negli ultimi anni hanno avuto un trend positivo del 5,3% rispetto al 2,2% dell'intero comparto dell'abbigliamento. Secondo lo studio condotto da Jean-François Limantour, consigliere strategico della società tedesca che organizza i saloni Texworld e Intertextile, la Cina in un anno passerà dalla prima alla terza posizione per valore delle importazioni di tessuti e filati in Europa a causa dell'avanzamento dalla Turchia e dal Bangladesh, che oggi valgono rispettivamente il 22% e il 21% delle importazioni, contro il 19% per la Cina, oltre le prime tre posizioni troviamo il Pakistan (11%), la Tunisia (9%), il Marocco (4%), la Cambogia (3%), l'Egitto (2%), l'India (2%) e il Vietnam (1%)²¹.

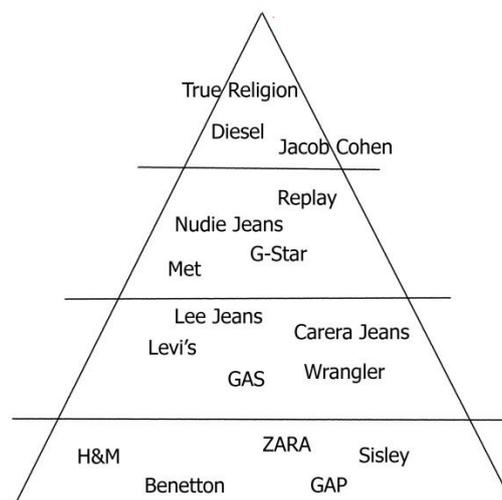


Figura 6 – Segmentazione dell'offerta di capi in denim considerando il prezzo sell-in retail – *Elaborazione personale*

²⁰ "Il jeans marcia verso 58 miliardi di dollari nel 2018" – MF Fashion – 19 novembre 2015

²¹ "Denim: le importazioni di jeans in aumento dell'8,6% in Europa nel 2013" – FashionMag.com – 11 giugno 2014

Solo negli USA le vendite di jeans hanno raggiunto quota 16,187 miliardi di dollari e Marshall Cohen, analista del settore fashion per NPD, ritiene che “La fascia dei premium jeans, venduti a un prezzo superiore a 75 dollari, è un segmento stabile con un incremento dello 0,7%. La fascia del mercato per il designer denim si assesta dunque al 10% ma a registrare l’aumento maggiore di vendite per il jeans femminile è il segmento intermedio, quello che va dai 25 ai 50 dollari con un + 40% sulle vendite mentre la fascia di prezzo che va dai 50 ai 74.99 dollari è cresciuta nello stesso periodo del 13,6%.”²² L’analista ha inoltre individuato in un 10% del mercato la quota occupata dal denim di nicchia. Konzept Analytics evidenzia come il settore dell’abbigliamento in USA, sia cresciuto nel periodo 2010-2012 diventando il primo mercato mondiale per l’abbigliamento, in particolare una crescita consistente è stata registrata nei jeans nel periodo 2008-2013²³.

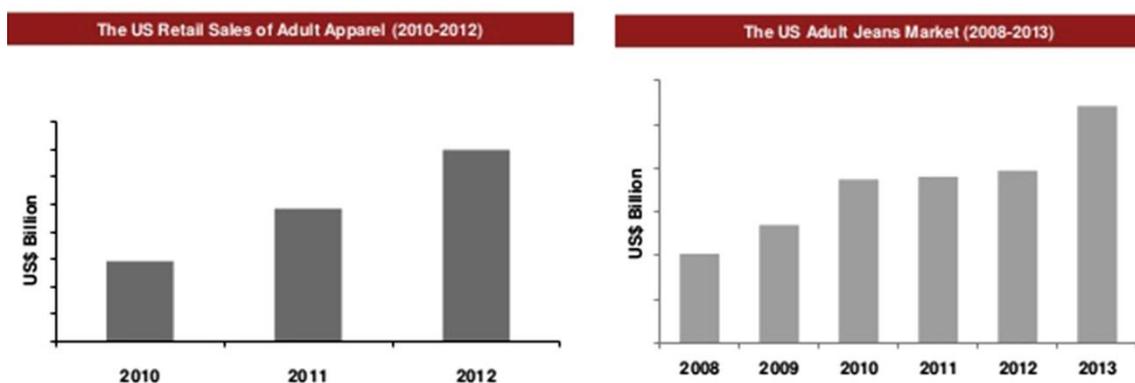


Figura 7 – The US retail sales of Adult Apparel _ 2010-2012 e The US adult jeans market _ 2008-2013. Konzept Analytics US denim jeans Market Report.

La comunità europea, secondo Eurostat, ha importato nel 2013 500 milioni di paia di jeans per un valore di 3,69 miliardi di euro²⁴, senza considerare i capi non finiti. La Germania è il paese europeo con il consumo maggiore di jeans, 114 milioni di paia nel 2013, al secondo posto troviamo la Gran Bretagna con 74,4 milioni i jeans e 499 milioni di euro e di seguito la Spagna. Italia e Francia invece consumano circa 40 milioni di paia l’anno e la crescita negli ultimi anni è stata contenuta e attorno al 1,8% contro il 7,2% della Germania e il 2,5% della Gran Bretagna. Chantal Malingrey, direttrice del salone Denim Première Vision evidenzia

²² “Denim” – MF Fashion – 17 maggio 2013

²³ “US denim jeans Market Report” - Konzept Analytics – 10 marzo 2014

²⁴ “Europea Denim Import 2013” – Texworld – 27 maggio 2014

come il mercato sia frammentato in modo impari fra donna (53%), uomo (36%) e bambino (11%) e come il prezzo medio dei jeans femminili sia fra i 30 e i 40 euro contro i 100 euro per quelli maschili²⁵.

Il mercato internazionale del denim si presenta segmentato, sia per offerta che per clienti di riferimento; lo studio eseguito da EDITD al 17 luglio 2014 in merito all'offerta di jeans all'interno degli shop online dimostra come vi sia una forte discrepanza nell'offerta. Il mercato online offre il 53% di capi femminili, contro il 36% di capi maschili e solo l'11% dedicati ai bambini; inoltre lo studio rileva come i prezzi di vendita al pubblico per il 63% dei prodotti offerti abbiano un prezzo medio-basso, contro il 19% per il comparto premium, del 11% di quello del lusso, e il 7% di quello del lusso.

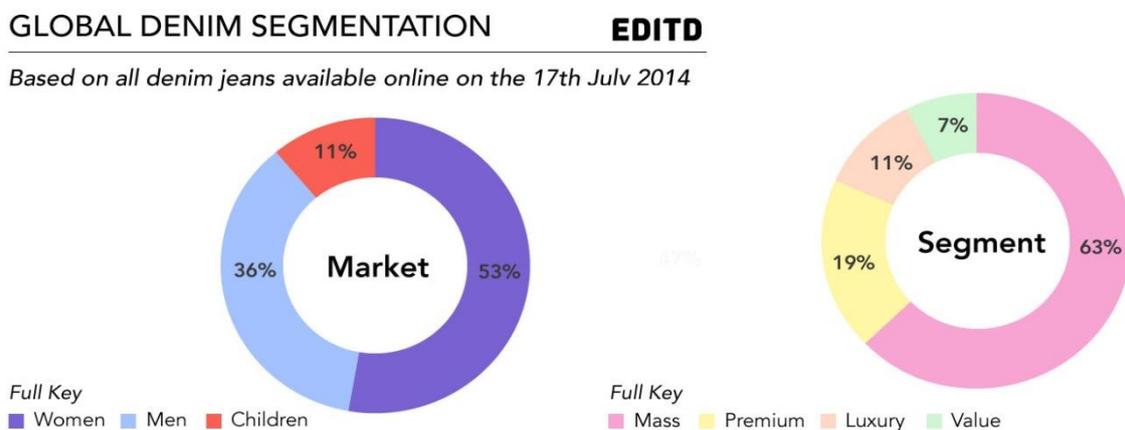


Figura 8 - Global denim segmentation – EDITD

1.4.2 Il denim in Italia

In Italia la situazione è ribaltata dato che il calo del cinque tasche ha raggiunto i 481 milioni di euro, un -14,4% nel 2013, questa diminuzione ha colpito le importazione extra Ue e in particolare il mercato low cost²⁶. Per quanto riguarda le esportazioni di jeans *made in Italy* viene riscontrato un trend positivo, verso il Regno Unito con un +15,2% e 56 milioni di euro a seguire gli Stati Uniti con +22,7% ma solo 35 milioni di euro e il Giappone con un +13,2% e 27 milioni di euro. I mercati tradizionali del *made in Italy* confermano le performance con

²⁵ Comunicato stampa – Denim by Première Vision – 30 maggio 2012

²⁶ “Denim cresce l’import UE anche perché cala il prezzo” – MF Fashion – 13 giugno 2014

crescite consistenti: Russia (+15% a 19 milioni di euro), Corea del Sud (+39,8% per 11 milioni), Cina (+39,2% per 9 milioni) e Turchia (+12%% a 6,9 milioni di euro)²⁷.

Il Veneto conta 6.911 aziende nel tessile-abbigliamento, rispettivamente sono 1.367 le aziende tessili e 5.544 quelle di confezione ovvero il 2% delle aziende attive²⁸. All'interno del comparto tessile i produttori di denim si limitano a tre, di cui solo Berto E.G. Industria Tessile ha a catalogo esclusivamente denim; le altre aziende, come Montebello Denim e il Cotonificio Veneto hanno inserito all'interno della loro offerta il denim, sfruttando sinergie distributive e offrendo un campionario limitato. Anche per gli altri player della filiera la percentuale di commesse esclusivamente dedicate al denim-jeans sono calate nell'ultimo decennio e quindi le aziende hanno abbandonato la specializzazione sviluppata negli anni '80 rispondendo ad una domanda più generalista.

1.5 Trend nei consumi

Il sondaggio svolto da Euromonitor International, dimostra come il prezzo sia il primo elemento che influenza la scelta d'acquisto di un capo d'abbigliamento ma se il capo in questione è in denim il prezzo passa in secondo piano dato che viene indossato con maggiore frequenza²⁹. Sempre stando alle ricerche di Euromonitor i tedeschi portano 5,2 giorni alla settimana i capi in denim, mentre italiani e americani solo 4,3 e 4,2 giorni alla settimana.

L'analisi del Global Lifestyle Monitor rivela che l'utilizzo dei capi in denim cala con l'età. Come si evince dal grafico i giovani sono i maggiori consumatori di jeans e all'interno del loro guardaroba questi capi sono una percentuale rilevante, oltre il 70%, questa percentuale però cala dopo i 35 anni e l'utilizzo diviene meno frequente stabilizzandosi attorno al 30%³⁰. La Global Lifestyle Monitor spiega che quest'allontanamento dalla tela blu coincide con l'inizio del periodo lavorativo e la sostituzione del capo comodo ad uso quotidiano con uno coerente con l'ambiente lavorativo che predilige completi e pantaloni non in denim.

²⁷ "Filatura Italiana: export positivo da gennaio a marzo" – FashionMagazine.it – 1 luglio 2014

²⁸ Imprese attive totali per comparto di attività. Anni 2004:2014 – Regione Veneto – Attività produttive

²⁹ "Analisi del mercato dell'abbigliamento americano" – Camera di commercio Treviso

³⁰ "Heritage Styling and Fabric" – Cotton Incorporated Lifestyle Monitor – 5 agosto 2015

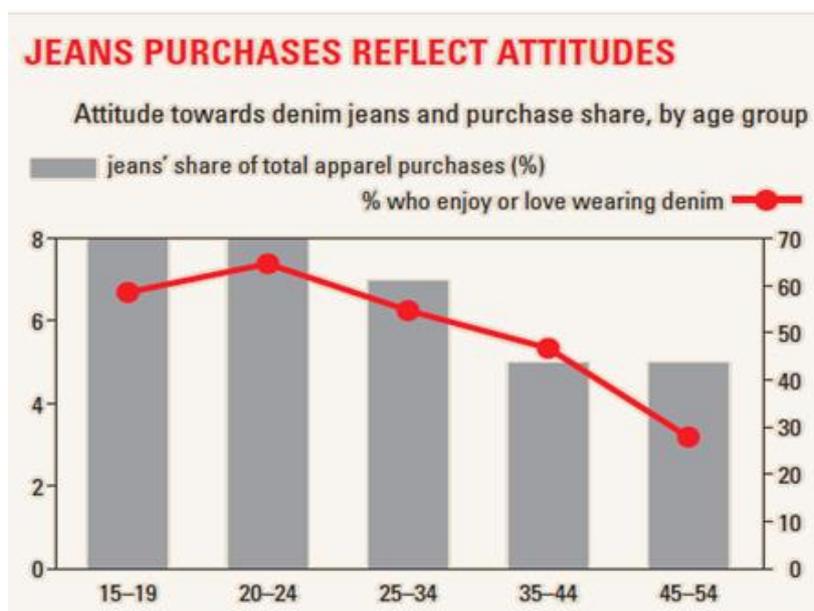


Figura 9 – Jeans Purchases Peflect Attitudes – Global Lifestyle Monitor

1.6 Il mercato internazionale del cotone

La produzione di cotone è stimata tra i 30 e i 36 milioni di ettari nel mondo con una capacità di raccolta di 610kg per ettaro coltivato, con una produzione di 116,4 milioni di balle nel 2014³¹, 60kg ogni balla. Il prezzo della materia prima dipende dalla resa per ettaro del terreno, della localizzazione delle culture e dalla capacità di ripulitura dei semi. Il prezzo della materia prima è a 60 USD/LB³², si ritiene che il calo del prezzo sia dovuto alle consistenti produzioni provenienti dei maggiori produttori rispetto al periodo 2010-2012 in cui i prezzi erano oltre i 210 USD/LB. Cina, USA, India e Pakistan rappresentano oltre il 75% della produzione mondiale sebbene i produttori non riescano ad influenzare il prezzo della materia prima.

Il mercato del cotone si presenta anch'esso frammentato, con un offerta caratterizzata da una materia prima differente a seconda del luogo di coltivazione per caratteristiche delle fibre. Lunghezza, resistenza, uniformità, *micronaire*³³, colore e quantità di scarto sono le fondamentali caratteristiche che differenziano la materia prima. Le principali qualità presenti

³¹ "World Cotton Calendar" International Cotton Advisory Committee (ICAC)

³² "Cotone le prospettive per il 2015" Commodities Trading 02/01/2015

³³ Misura la finezza della fibra dopo il raccolto

sul mercato mondiale sono: Cotone dello Zimbabwe, Cotone delle Indie Occidentali, Cotone Egiziano, Cotone *Prima*³⁴, Cotone Cinese, Cotone Turco e Cotone *Upland*³⁵.

Il cotone una volta acquistato viene filato, il più delle volte in fabbriche nei pressi dei luoghi di stoccaggio della materia prima per risparmiare sulle spese di trasporto, attraverso una serie di operazioni che trasformano le fibre in un filo; nel caso del denim, le bobine ottenute successivamente verranno tinte con l'indaco. I fili blu ricavati verranno tessuti dando vita al denim.

1.7 Prospettive del settore 2015-2019

Il comparto del denim premium ha rivelato una flessione nel 2013 in Nord America, mentre in Europa occidentale ha mantenuto invariati i livelli di vendita, nell'area del pacifico, i mercati emergenti, sono stati caratterizzati da una crescita, seppur lieve, per il comparto. Quest'ultimo mercato ha giovato della nuova classe media aspirazionale, la quale trova appagante il consumo di beni di lusso. Nel periodo 2015-2019³⁶ si attende una crescita nei consumi del settore dell'abbigliamento dovuti ad un incremento della popolazione che sosterrà la domanda. In particolare negli Stati Uniti si preannuncia una crescita del PIL che porterà ad un consumo pro-capite superiore nell'intero comparto trainando di conseguenza anche il settore del denim.

Il trend diffuso dell'activewear/athleisure, leggings e tute in generale, hanno danneggiato le vendite dei jeans, di conseguenza i produttori hanno puntato a produrre una tela-denim che si prestasse a questo utilizzo, orientandosi verso tagli più confortevoli e materiali più morbidi. Il segmento dei premium denim analizzato è legato al brand, all'immagine che esso trasmette, soprattutto per il consumo femminile; come per Rock&Republic, True Religion, J-Brand, 7 for All Mankind e AG jeans.

³⁴ Cotone di alta qualità, a fibra lunga, resistente e leggero. Prende il suo nome dagli indiani Pima che lo coltivavano nel XX secolo.

³⁵ Cotone standard, il più coltivato a livello mondiale. Caratterizzato lunghezza di fibra media, resistenza e lucentezza anch'esse medie.

³⁶ "Global Premium Denim Jeans Market – 2015-2019" - Technavion

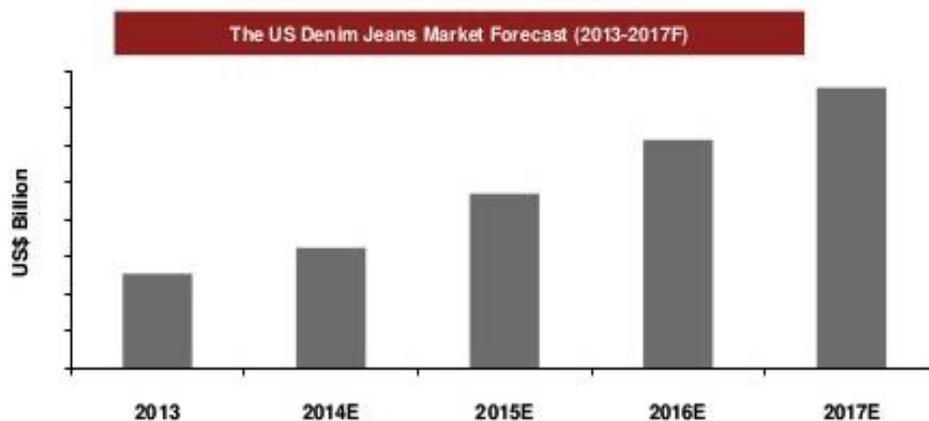


Figura 10 – The US denim jeans market Forecast 2013-2017 – Concept Analytics

Di seguito vediamo come il mercato dei jeans sia ripartito nei differenti Stati, per caratteristiche e prospettive per il periodo indicato in modo da avere una panoramica globale dei principali mercati di riferimento.

1.7.1

In Italia il mercato del denim risulta polarizzato rispondendo alle differenti disponibilità dei gruppi di consumatori. Il segmento premium nel 2014 ha rilevato una crescita del 3% in termini di volumi, questa crescita ha favorito brand come G-Star Raw, Cycle e Diesel che richiamano un acquirente attento alle mode e con una disponibilità elevata alla spesa; mentre, sul fronte opposto, troviamo brand come Sisley e Benetton che offrono un prodotto destinato al fast-fashion dal prezzo ridotto. Nel 2014 Levi's detiene la quota dell'11% sul mercato italiano, beneficiando della sua immagine iconica, in particolare il modello 501; il brand detiene il 14% del mercato per i jeans dedicati all'uomo e l'8% per quelli femminili. La tendenza dei consumatori italiani evidenzia un rallentamento nell'intero comparto dell'abbigliamento, in particolare i consumi dei capi in denim, data la loro durabilità nel tempo, ma viene evidenziato come le persone siano disposte a spendere di più per ogni singolo capo, nonostante gli acquisti meno frequenti.

1.7.2

Il mercato del denim in Giappone è cresciuto dell'1% nel 2014, guidato dalla vendite dei jeans maschili che bilanciano il calo del comparto femminile. La lieve crescita è dovuta al

successo di pantaloni colorati e leggings che sono stati preferiti al denim come alternativa. Il mercato giapponese è dominato dalla Edwin Co. Ltd, che ha saputo offrire un'articolata differenziazione di prodotti, mantenendo la propria quota di leadership con il 4% nel 2014. Gli altri brand prodotti *made in Japan* come Momotaro³⁷, Evisu³⁸ e Samurai Jeans³⁹ hanno saputo collocarsi in un segmento di nicchia con una distribuzione mirata verso store come Isetan⁴⁰ e Tomorrowland⁴¹. Per il mercato giapponese si preavvisa un periodo di piano per le vendite di jeans, tranne che per il segmento premium; infatti vi sarà una flessione in volumi ma un aumento del prezzo unitario. Questo calo nei consumi interni verrà però coperto dal turismo che nei prossimi anni avrà il sol levante come meta principale.

1.7.3

Il mercato tedesco per il jeans ha registrato una moderata crescita nel 2014, grazie alla tendenza verso un abbigliamento casual. H&M in questo mercato ha visto accrescere significativamente la propria quota a discapito di C&A, questa inversione è dovuta ad una presa di consapevolezza da parte dei consumatori e un'attenzione maggiore verso i prezzi. In Germania il mercato tedesco si può considerare saturo, con un lieve trend di crescita; il prezzo medio dei capi si prospetta in aumento, in particolare il segmento *made in* proveniente dai Giappone, Italia e USA.

1.7.4

Nel mercato americano le vendite dei pantaloni in denim risultano in calo se si considera il solo mercato interno; Levi's ha registrato una flessione del 7%, che ha portato l'azienda ad un taglio di 800 posti di lavoro, sia nel settore retail che non-retail. I produttori si dimostrano preoccupati verso la tendenza casualwear che si sta diffondendo fra i consumatori più giovani. Gli esperti ritengono che la frenata del denim sia dovuta alla "non novità" del tessuto.

³⁷ Brand Giapponese di jeans in denim raw cimosato fondato nel 2006 a Kojima in Okayama. I prodotti sono caratterizzati dalla filosofia "made by hand without compromise".

³⁸ Brand fondato nel 1991 a Osaka, rinomato per i trattamenti particolari e il selvage denim.

³⁹ Azienda fondata nel 1997 a Osaka da Toru Nogami, i capi sono caratterizzati da un "focus on 'quality' and 'the beauty and zen of the fading of color'".

⁴⁰ Department store fondato a Tokyo nel 1886 con oltre venti punti vendita nazionali oltre che a Singapore e in Malesia.

⁴¹ Department store e direct-retail fondato nel 1987 con oltre 50 negozi in Giappone a propria insegna o in franchising con brand europei.

VF corporat (Lee, Wrangler, Rock&Republic e 7 for All Mankind) e Levi's sono i leader nel mercato, con una quota del 12% ciascuno; nello specifico VF corporate ha mantenuto la propria posizione nel 2014, mentre Levi's ha subito una flessione del 7%. Gli analisti di VF ritengono che il calo di consumi di *denim in USA* siano dovuti prevalentemente alla diminuzione delle vendite del comparto femminile.

1.7.5

Nei Paesi Bassi i capi in denim hanno registrato una crescita. L'Olanda negli ultimi ha sviluppato una cultura per il denim che ha fatto crescere i consumi e nascere una serie di nuove realtà locali, sia per quanto riguarda i brand che la produzione; tra i marchi troviamo G-Star, Denham, Scotch&Soda e Kuyichi. La cultura verso il denim ha portato allo sviluppo di fiere dedicate come il Kingpins e alla nascita di una serie di Atelier concentrati nella zona di Amsterdam.

H&M risulta il brand con il maggior numero di denim venduti nel 2014 grazie alla campagna promozionale rivolta alla qualità-prezzo del prodotto offerto. Mentre per quanto riguarda i brand di nicchia essi hanno scelto di aprire store diretti nella capitale Olandese in modo da collocarsi il più vicino possibile ai clienti offrendo l'opportunità di costumizzare il prodotto. Le previsioni per i jeans sono fra le più rosee d'Europa dato che gli olandesi stanno orientando i consumi verso questi capi anche durante il lavoro.

1.7.6

Il Regno Unito ha visto una crescita dei *Private Label* dedicati al denim, dovuti al diffondersi del trend "Athleisure" come negli Stati Uniti, oltre che all'abbassamento della disponibilità di spesa dei clienti; la nascita delle nuove etichette sviluppate direttamente dagli store permette di ridurre la filiera e proporre al consumatore un jeans di qualità ma ad un prezzo notevolmente inferiore rispetto a quello di un brand.

Diesel è il marchio leader nel Regno Unito, questo successo è dovuto alla sua popolarità e alla segmentazione dell'offerta battendo anche i concorrenti domestici come Marks&Spencer e Next. Questo successo, oltre che all'immagine, è dovuto anche alla qualità offerta e allo stile fortemente britannico. Per questo mercato si attende una crescita del 2%, leggermente inferiore alla crescita del 3% stimata per l'intero comparto (abbigliamento non

denim e calzature), principalmente per un fattore moda a cui il consumatore è esposto, che ha portato i clienti britannici ad indossare i denim meno spesso di prima.

1.8 Considerazione generale sulle prospettive future e scenario odierno

Il mercato globale jeans è stato valutato da 58 miliardi di dollari per l'anno 2014⁴², con prospettive di crescita rispetto agli altri capi d'abbigliamento. Questo mercato può essere segmentato in : jeans di massa, jeans standard, jeans premium. Il mercato di riferimento per i capi in tela blu sono gli Stati Uniti, l'Europa Occidentale, il Giappone e la Corea. Il segmento premium copre circa il 26% del mercato complessivo ed è quello con il maggior potenziale di crescita, soprattutto nei mercati emergenti; questi brand puntano all'apertura di store diretti nei mercati in via di sviluppo, stimando un tasso CAGR di oltre 8% fino al 2019⁴³. Questo mercato è detenuto per il 55% per i jeans da donna e per la restante parte il mercato è suddiviso equamente fra prodotti maschili e da bambini.

Analizzando brevemente il mercato inglese si può vedere come il denim abbia segnato differenti decenni, soprattutto nella capitale inglese; partendo dagli anni '70 e '80 troviamo Gloria Vanderbilt e Calvin Klein, per passare agli anni '90 con Diesel e agli anni 2000 con 7 For All Mankind prima di un calo dei consumi nel 2007 a causa della crisi economica mondiale.

Il 2013 è l'anno del rimbalzo per il segmento premium, come dimostrato del gruppo di ricerca NPD, il mercato del segmento premium viene stimato a 1,4 miliardi di dollari con una crescita del 17,3% sull'anno, quando nel 2011 il mercato raggiungeva appena il 1 miliardo di dollari⁴⁴. Nel periodo la vendita di capi premium si assesta a 13,5 milioni di paia, nonostante il mercato complessivo in valore sia cresciuto del 7%, ciò dimostra come il segmento medio e quello di massa abbiano subito un rallentamento.

⁴² "Driving demand for denim jeans" – Cotton Incorporated

⁴³ "Global Premium Denim Jeans Market – 2015-2019" - Technavion

⁴⁴ "Premium Denim's Tentative Comeback" – Business of Fashion – 2 maggio 2013

A dimostrare la scelta dei retail di scommettere sui capi in denim, Selfridges a Londra ha dedicato un livello del negozio ai soli jeans, chiamandolo "Denim Destination"⁴⁵, analogamente Saks Fifth Avenue a Beverly Hills ha lanciato il D-Bar⁴⁶.

Negli ultimi anni sono nate una serie di etichette che hanno puntato sulla sola forza del prodotto; ciò è avvenuto con il brand svedese Nudie Jeans che lanciato sul mercato un jeans in cotone 100% organico, un cinque tasche *raw* che evolve con l'utilizzo. "Per noi, il futuro è nella nostra filosofia. La filosofia, per qualche motivo, è stato un segreto aziendale per troppi anni. Ora è il momento di dirlo al mondo"⁴⁷, ha commentato Pelle Stenberg, co-fondatore di Nudie Jeans, il quale ha scelto di indirizzare l'azienda verso un approccio sempre più sostenibile e responsabile. A percorrere la medesima strada il britannico John Park nel 2009 ha fondato Natural Selection "L'enorme quantità di concorrenza nel mercato e il [volume] di scelta per il consumatore, lo farà pensa di più al valore dato dal prodotto che stà cercando, sia per qualità, per tendenza, privilegiando marchi locali, eticità, etc.", ha detto a BoF. "Ci rivolgiamo all'uomo di 30/35 anni, che inizia a guardare più in profondità, la qualità, la costruzione, la fabbricazione [...] tutti i fattori che erano nella miscela dalla genesi di questa categoria"⁴⁸.

La tendenza rivolta alla qualità e alla consapevolezza del prodotto ha portato anche i produttori a lanciare nuovi progetti sul mercato premium, come spiega Kra Nicola, vice presidente della ricerca e sviluppo prodotto di Cone Denim "Oggi i consumatori sono alla ricerca di un jeans che offre più. Vogliono denim premium che durano a lungo e desiderano un ulteriore appagamento sapendo che quello che indossano è eco-sostenibile"⁴⁹, i produttori dopo un periodo di rincorsa ai prezzi hanno rivisto lo propria strategia concentrandosi anch'essi sui prodotti. Una riscoperta e un ritorno alle origini che ha valorizzato il denim cimosato caratterizzato da una tessitura densa e imperfetta. La Cone Denim in California del Nord produce tessuti utilizzando vecchi tessuti degli anni '40 ricreando "il carattere autentico di jeans realizzati nel medio 1900"; questa stessa filosofia e riscoperta della tradizione caratterizza le tele provenienti dal Giappone, in particolare quelle

⁴⁵ "Destination Denim at Selfridges London" – WGSN – 23 agosto 2012

⁴⁶ "New Denim Bar: Saks Fifth Avenue, LA" – WGSN – 13 marzo 2013

⁴⁷ "A Swedish denim label wants to change the way we wear our jeans" – The Guardian – 17 marzo 2014

⁴⁸ "How Natural Selection Designer John Park Turned His Denim Obsession Into the Ready-to-Wear Brand of the Moment" – Details – marzo 2015

⁴⁹ "Cone Denim Announces ConeTouch™ Innovation" – International Textile Group – 21 maggio 2014

prodotte dall'azienda Kurabo Industries Ltd., Kuroki co. Ltd. e Nishymbo che producono circa 30 milioni di denim cimosato all'anno⁵⁰, queste realtà sono conosciute internazionalmente come "artigiani del denim", il loro segmento di riferimento è il comparto premium. In Veneto questo segmento è percorso da Berto E.G. Industrie Tessili con il progetto Blue Selvadge, grazie al recupero di telai meccanici degli anni '60.

1.9 Il valore del made in Italy

In Italia il sistema moda rappresenta uno dei principali settori del manifatturiere sia per quantità d'impresе, sia per addetti che per esportazione complessiva. Questo settore ha saputo valorizzare al meglio il *made in Italy* come strategia competitiva nei mercati esteri, avvalendosi di un know-how e di competenze diffuse nel territorio. Il sistema moda si presenta in continua evoluzione, non solo come stile e creatività, ma anche per innovazione e flessibilità, in questo campo "l'export ha giocato un ruolo fondamentale, trainando l'industria italiana ai vertici mondiali del settore. Dal 1975 al 1995 l'export italiano del settore è passato da 1,9 a 32,8 miliardi di euro. Confrontando tale crescita con quella del valore aggiunto del settore, emerge chiaramente la stretta correlazione esistente tra i due fattori fino agli anni '90, periodo nel quale le esportazioni sono cresciute in modo più rilevante rispetto al valore aggiunto, evidenziando un settore sempre più internazionalizzato. In termini di valore aggiunto il Sistema Moda italiano nel 2008 ha un valore di 27,4 miliardi di euro, pari all'11% dell'intera industria manifatturiera italiana. Il peso del sistema moda sul manifatturiero nazionale è molto significativo, soprattutto se confrontato con il 3,6% della Francia, il 4,9% della Spagna, il 2,9% del Regno Unito e l'1,7% della Germania. Tali Paesi, tra l'altro, nel corso degli anni hanno progressivamente ridotto l'impatto delle proprie filiere tessile-abbigliamento, concia, pelletteria e calzatura sulla propria economia nazionale"⁵¹.

La struttura del settore vede le grandi imprese proiettate verso un mercato internazionale, mentre le medie e piccole hanno percorso la strada della specializzazione all'interno del

⁵⁰ "Denim – una storia di cotone e arte" Giulia Rossi – Fashion Illustrated

⁵¹ Unicredit e Federazione dei distretti italiani, I distretti della moda. Un viaggio lungo 12 distretti per un progetto al servizio dei territori

processo produttivo lavorando come terzisti. Il successo del *made in Italy* viene individuato in:

- Creatività e originalità
- Autenticità consolidata grazie ad una continua attività di ricerca e sviluppo
- Esclusività, in particolare data dalla personalizzazione dei prodotti⁵²

Le realtà che lavorano nel settore moda si sono polarizzate in precise aree geografiche del nostro paese, in cui ogni agglomerato di imprese si è specializzato; a Biella i filati e i tessuti in lana, nel comasco la seta, mentre la maglieria in Toscana ed Emilia Romagna. Nel vicentino e nel bergamasco le aziende si sono orientate verso la confezione conto terzi. Il centro-nord inoltre ha visto, negli anni, la nascita di brand individuali staccandosi da quella che è la vocazione di subfornitura. Questa trasformazione è avvenuta negli ultimi vent'anni grazie alle richieste di *made in Italy* provenienti dai mercati internazionali che hanno permesso la nascita e la crescita di numerose realtà medio-piccole. Il sistema è basato su una struttura flessibile, data dalla subfornitura e da competenze diffuse, caratterizzate dall'unione di tecnologia, design e qualità del prodotto. L'incremento di richieste degli anni novanta ha fatto nascere una serie di realtà specializzate nel governare la filiera che diventa frammentata, dato che le grandi realtà iniziano ad occuparsi solamente della parte di stile e di commercializzazione/comunicazione delegando ad una gestione esterna le altre fasi; nascono così una serie di piccole realtà connesse alla capogruppo che si specializzano in poche fasi ad alto valore aggiunto.

Sebbene da una parte troviamo mercati che si presentano come i principali sbocchi per il *made in Italy* (Francia, Russia, Inghilterra, Giappone, Cina e USA)⁵³ dall'altra parte troviamo paesi che offrono condizioni economiche migliori, sia per quanto concerne la parte legislativa sia per il costo della mano d'opera (Est Europa, Pakistan, Tunisia, Turchia, India e Cina). Il *made in Italy* e il valore aggiunto da esso dato ha saputo competere in entrambi i fronti grazie alle attività e al ricollocamento della propria offerta, non più una competizione basata sulla quantità e sul prezzo ma sulla qualità e sul valore che i consumatori hanno premiato e sostenuto.

⁵² Cia Diffusione, L'industria del tessile abbigliamento

⁵³ "Export 40 miliardi in un mese, il record del made in Italy" – EconomyUp – 18 settembre 2015

1.10 Il distretto come modello organizzativo

Il territorio del Veneto è contraddistinto da una serie di piccole e medie imprese, un tessuto ricco di interazioni fra le realtà all'interno di filiere differenti. Quest'integrazione caratterizza il modello diffuso d'industrializzazione, dopo la seconda guerra mondiale, ha favorito la nascita spontanea di aggregazioni e di specializzazione in determinati ambiti: i distretti. All'interno della regione i segmenti maggiormente sviluppati sono la meccanica, l'agroalimentare, il sistema casa, il turismo-beni culturali e il sistema moda⁵⁴, dove la componente di plusvalore è contraddistinta dal "*Made in Veneto*".

Quando parliamo di distretto, consideriamo un insieme di aziende in un circoscritto territorio integrate verticalmente all'interno di una medesima filiera dove ogni attore ha una sua specializzazione grazie ad un know-how sviluppato nel tempo. L'outsourcing ha permesso la nascita di una serie di aziende correlate che hanno sviluppato il proprio business integrandosi nella filiera delle aziende maggiori attraverso la risposta ad una domanda specifica di committenza caratterizzata dalla frammentazione dei processi produttivi.

"Il punto minimo per il costo di trasporto; l'attrazione della manodopera e il principio di agglomerazione" riassumono la teoria sviluppata da Alfred Weber (1902) riguardante il modello della localizzazione industriale tra la fine del XIX e l'inizio del XX. Il modello si basa sui principi dell'economia spaziale e sulla geografia economica, pari al modello di Von Thünen (1996), sviluppato attraverso lo studio della localizzazione aziendale. Weber presuppone che lo spazio sia isotropico, ad eccezione della materia prima; viene considerato un unico mezzo di trasporto il cui costo è uguale in tutto il territorio in base alla distanza percorsa, si opera in un regime di concorrenza perfetta, per cui l'imprenditore, dato un comportamento razionale, si collocherà nei pressi delle aziende con cui vuole operare. L'economista presume che il tessuto industriale sia composto da piccole aziende indipendenti che non affrontano ne rischio ne incertezza, quindi esse non possono influenzare il prezzo dei mercati e la relativa domanda. Questi aggregati d'impresa che operano fra loro formano, al fine di abbassare i costi di transazione, sono i precursori dei distretti industriali.

⁵⁴ "Report sui distretti: l'export Veneto traina il Nordest" – Custer and industrial network – 18 gennaio 2013

Storicamente la definizione di distretto industriale viene ricondotta all'economista inglese Alfred Marshall, nel XIX secolo, il quale definisce come tale la realtà delle industrie tessili di Sheffield e Lancashire. L'economista inglese formulò nel 1980 in relazione a questo aggruppamento d'aziende la seguente definizione: *“Con il termine distretto industriale si fa riferimento ad una entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione, ma anche concorrenza”*.

Nel 1867 con il termine *distretti industriale* viene individuata *“un economia di larga scala caratterizzata da piccole imprese legate fra loro nella medesima attività produttiva”*. I caratteri che contraddistinguono il distretto sono:

- numerosità delle piccole e piccolissime imprese
- esistenza di un indotto che opera nel terziario
- specializzazione flessibile
- processo endogeno innovativo
- presenza di imprenditoria diffusa, capitale umano e formazione
- atmosfera industriale: capacità e know-how, rapporti e contatti diretti fra aziende
- supporto di istituzioni e enti locali

Lo sviluppo industriale diffuso ha portato alla creazione di reti e alla collaborazione delle imprese a vantaggio di una *“supply chain cementata dalla reciproca fiducia e dalla stabilità dei rapporti nel corso del tempo”*⁵⁵ con risvolti positivi nel lavoro individuale delle aziende coinvolte. Per Marshall sono fondamentali lo spazio economico indefinibile, la specializzazione produttiva, ovvero l'identificazione di un territorio con un'attività produttiva. Quello che l'economista evidenzia è la specializzazione-integrazione che caratterizza la crescita nella divisione del lavoro e nello sviluppo delle capacità contraddistinte dalla mono-settorialità.

Successivamente Marco Bellandi (1982) individua quattro fattori che caratterizzano il lavoro di Marshall:

⁵⁵ “Dallo sviluppo per accumulazione allo sviluppo per progettazione dell'Italia: un'esplorazione preliminare” - E. Rullani in Rivista Italiana degli Economisti n,1/2004

- *Divisione del lavoro fra imprese.* Permette di creare un sistema fra piccole e medie imprese a cui viene affidato il processo produttivo suddiviso in fasi distinte ma integrate fra loro.
- *Informazione negli scambi.* Si sviluppa una reputazione data dalla comune cultura che permette snellimenti formali nelle operazioni di scambio data da una standardizzazione dei processi.
- *Formazione e accumulazione di professionalità.* Si creano figure professionali in grado di rispondere a specifiche esigenze che vengono caratterizzate dall'atmosfera industriale dove non è necessaria una fase preliminare di formazione.
- *Processi innovativi.* La professionalità e l'interdipendenza fra gli attori agevolano i processi innovativi incrementali .

In Italia dagli anni settanta avviene il decentramento produttivo delle aziende attraverso il cambiamento del modello della fabbrica industriale che porta allo sviluppo locale di nuove realtà autonome ad esse correlate⁵⁶; il successo di questa formula organizzativa permette alle grandi aziende di essere più flessibili e aver minor vincoli produttivi e organizzativi attraverso una struttura più snella di quella adottata in precedenza. Il proliferare di nuove aziende porta ad uno sviluppo tecnologico diffuso e all'abbassamento dei costi di produzione in chiave competitiva. La vicinanza territoriale non diminuisce i soli costi di transazione ma permette lo sviluppo di una serie di rapporti sociali, convenzioni e usi, che rafforzano il rapporto fra i soggetti coinvolti.

Da Alfred Marshall sono numerosi gli studiosi che hanno approfondito il tema dei distretti, attraverso un'analisi economica, sociale e culturale; la teorizzazione dell'economista inglese si pone come base per i lavori successivi sul tema che risultano essere delle integrazioni al testo originario.

Negli anni '60 lo studioso italiano Giacomo Becattini (1989) rielabora la teoria di Alfred Marshall definendo il distretto come *“un attività socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto la comunità e le imprese tendono, per così dire, a interpenetrarsi a vicenda”*. Il

⁵⁶ “Le trame della maglia, le strategie della moda” - Pontarollo, La Rocca - Franco Angeli, 1992

distretto quindi si fonda su una serie di regole e di valori che lo caratterizzano. Beccatini consolida la teoria di Marshall partendo dalla *concentrazione spaziale delle imprese*⁵⁷ aggiungendovi la possibilità di integrazione con centri di ricerca e sviluppo e università; *la concentrazione di soggetti* viene dimostrata dalla copresenza di insediamenti produttivi e abitativi. I rapporti di subfornitura e di cooperazione fra imprese vengono consolidati, si vanno così a ridurre i costi di transazione, di produzione e aumenta l'efficienza dei fattori produttivi e la capacità innovativa. All'interno del distretto troviamo delle aziende leader radicate in un tessuto di valori condivisi, conoscenze e norme dove il rapporto fra i soggetti sono paritari e collaborativi. All'interno di queste aziende l'incremento della conoscenza e delle capacità coinvolge e agevola tutti gli attori. L'insieme di relazioni nate fra le imprese vengono agevolate dal *face-to-face* riducendo così i costi di transazione e l'opportunismo.

Dalla rielaborazione di Beccatini del concetto di distretto industriale numerosi studiosi hanno sviluppato la teoria focalizzandosi su aspetti concisi dei distretti. Rullani (1998) ritiene che la conoscenza sia cruciale per il successo competitivo di un distretto e ne costituisce *la forza produttiva* che caratterizza la crescita dello stesso. Il distretto quindi si delinea come un *community of practice*⁵⁸, ovvero come una forma organizzativa che unisce conoscenza pratica e relazioni sociali. Wenger teorizza che questa pratica nasca per comuni obiettivi e un comune linguaggio legato alla concorrenza e al contesto in cui l'azienda opera. La *capacità di assorbimento e la capacità di relazione*, secondo Morrison (2005), condiziona il potenziale innovativo del distretto e quindi ne definisce la capacità innovativa e competitiva.

Nel evoluzione dei distretti, Varaldo (2002) si distacca dal concetto di *isole autonome* a favore di un sistema senza confini che si integra e che interagisce con il territorio. Il modello di sviluppo dei distretti si focalizza sul concetto di rete d'impresa che mette in relazione attività produttive e istituzioni grazie alla reciproca specializzazione. Il vantaggio competitivo dei distretti come riteneva Beccatini in un articolo del 1997 è che nonostante la delocalizzazione della produzione, non si possono *delocalizzare le idee*.

La studiosa Gabi Dei Ottati (2006) ribadisce come il vantaggio competitivo delle aziende all'interno di un distretto è dato dalla cooperazione, una coesione e integrazione fra soggetti

⁵⁷ "Le fabbriche della creatività – un'analisi organizzativa dei distretti evoluti" – Pamela Palmi – Franco Angeli Editore

⁵⁸ "Il ruolo della governance nei distretti industriali" – Angela Cresta – Franco Angeli Editore

socio/culturali. I lavoratori all'interno di un distretto percepiscono il *senso d'appartenenza alla comunità locale* articolato in lavoratori di distretto, istituzioni, imprese di fase e imprese finali. Dei Ottati inoltre si sofferma sul ruolo del *capitale collettivo* come valore aggiunto che agevola la produzione in un contesto di fiducia.

Collarini ritiene che la conoscenza sia il mezzo del successo cooperativo, come aggiunge Marelli, questa cooperazione deve unire istituzioni attraverso un processo comunicativo. Le relazioni che si vengono a creare all'interno del distretto abbattano l'opportunismo e permettano la longevità delle relazioni fra gli attori coinvolti, come teorizzato da Barney e Ouchi. Il distretto è caratterizzato da un'evoluzione di relazioni, fra aziende indipendenti, spesso concorrenti, ma con l'obiettivo comune di sviluppare e ampliare il proprio business; questo sistema dà vita a aggregati ed interazioni non classici come clan, consorzi, reticolati promozionali, politiche industriali che permettono la facilitazione delle relazioni fra i differenti attori. Le aziende capofila, spesso in concorrenza, attingono dai medesimi fornitori così da poter utilizzare una R&S aggiornata e all'altezza delle richieste.

Il capitale sociale individuato da Robert D. Putman (1994) si articola in *"cost to a defector, reciprocity, flow of information, post success as a cultural template"* favorendo la cooperazione fra attori; oggi la teoria dell'economista si identifica con il network e l'insieme di relazioni che un'azienda è in grado di instaurare con l'ecosistema circostante. Quest'insieme di relazioni sono la più importante forma di capitale che si viene a creare all'interno di un distretto dato che agevolano la competizione e l'internazionalizzazione delle imprese abbassando il rischio di insolvenza e l'opportunismo fra gli attori.

Lo sviluppo dei distretti teorizzato fino ad oggi ha visto evolvere la propria disciplina verso i metadistretti ovvero svincolati dai confini territoriali che vengono definiti come *"nuove ripartizioni territoriali finalizzate ad individuare sul territorio le filiere produttive con un elevato potenziale tecnologico [...] comprese nella filiera e nei centri di ricerca"*⁵⁹. L'integrazione che nasce all'interno del metadistretto esula dal territorio e quindi punta ad unire ricerca e innovazione.

⁵⁹ "una nuova generazione di distretti industriali" – Sergio Zucchetti – CeRST

Michael Porter (1990) sviluppa il concetto di *cluster* o *grappolo* come un aggregato di imprese che lavora in sinergia, ad un progetto comune; questa forma d'aggregazione portano gli Stati ad un "*successo non in settori industriali isolati, bensì in cluster di industrie, che sono fra di loro connessi mediante relazioni verticali e orizzontali*"⁶⁰, una formula dinamica che permette un vantaggio territoriale dato dalla rete di fornitura e dalla domanda specializzata. In Italia i cluster nel settore *food-fashion-home* rappresentano il 40% delle esportazioni totali dimostrando che questo la formula del distretto svolge un ruolo importante nel successo aziendale.

Il distretto è caratterizzato da un modello flessibile, ovvero in grado di rispondere in modo efficace alla richieste di mercato che si modifica continuamente. La divisione del lavoro è fondamentale e permette ai grandi gruppi e alle piccole imprese di cooperare e condividere competenze specifiche. Da una teoria delle catene globali del valore (Bair, Gereffi 2001; Gereffi, Humprey, Sturgeon 2005), oggi si apre una fase di ritorno e di valorizzazione del *made in Italy* (e del *made by Italy*) che porta le imprese ad effettuare investimenti congiunti in reti produttive e distributive. La soluzione proposta da Michael Porter non offre solo le indicazione per rafforzare il potenziale innovativo locale ma considera il raggruppamento delle attività come un vantaggio competitivo da supportare con una politica industriale adeguata. L'obiettivo di una politica di sostegno ai distretti, perciò, va oltre lo sviluppo territoriale, diventando il successo per rafforzare la capacità competitiva di un sistema economico nazionale⁶¹.

1.11 Legislatura

In Italia i distretti sono regolamentati da una serie di leggi che hanno subito negli anni cambiamenti radicali, inizialmente in capo al parlamento la competenza è passata alle regioni; questa scelta è dovuta alla differenza fra le regioni italiane e alla necessità di avere un rapporto diretto con il distretto. Questa delega ha portato alla nascita di una serie di regolamenti che dal distretto propongono altre forme di organizzazione fra imprese.

⁶⁰ "I distretti industriali del made in Italy e la qualità dei prodotti" – Franco Mosconi – 26 settembre 2006

⁶¹ "How Much Does Industry Matter, Really?" - A. McGahan & ME. Porter- Strategic Management Journal 1997

La legge n. 317/1991, art 36 comma 1, *“Si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell’insieme delle imprese”*⁶². All’interno del comma 2 viene attribuito alle regioni la competenza di individuare tali aree sulla base del decreto ministeriale 21 aprile 1993. Tale D.M. individua cinque criteri che permettono di delineare le caratteristiche di un distretto:

- *Indice di industrializzazione manifatturiera*, è rappresentato dalla quota di addetti dell’industria sul totale delle attività economiche. Il valore deve eccedere il 30% dell’analogo indice nazionale o quello regionale nel caso in cui quest’ultimo sia inferiore a quello nazionale;
- *Densità imprenditoriale*, ovvero il rapporto tra unità manifatturiere e la popolazione residente, rapporto che deve essere superiore all’analogo indice nazionale;
- *Specializzazione produttiva*, dato dal rapporto tra il numero degli addetti in una determinata attività manifatturiera e il totale degli addetti dell’industria manifatturiera dell’area, superiore dell’analogo media nazionale del 30%;
- *Peso occupazionale*, vale a dire che il numero degli occupati in un settore di specializzazione deve superare il 30% del totale degli occupati manifatturieri dell’area;
- *Incidenza della Piccola Impresa*, la percentuale degli addetti operanti nel settore di specializzazione deve superare per il 50% il totale degli addetti del settore stesso.

Legge 11 maggio 1999 n. 140. Con l’articolo 6, comma 8, sviluppa un concetto di distretto industriale caratterizzato da maggiori margini. I sistemi produttivi locali sono definiti come contesti produttivi omogenei, caratterizzati da una elevata concentrazione d’imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni e dalla specializzazione produttiva⁶³. La legge dell’17 maggio 1999, numero 144, dispone che le regioni devono suddividere i

⁶² Legge del 5 ottobre 1991, no. 317 pubblicata nella Gazzetta Ufficiale il 9 ottobre 1991 no. 237 nell’ambito degli “Interventi per l’innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese”.

⁶³ Legge 11 maggio 1999, n. 140, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale il 21 maggio 1999 no. 117 nell’ambito “Norma in materia di attività produttive”.

rispettivi territori in sistemi locali come un “distretto economico-produttivo”⁶⁴, ma questa disposizione non è stata attuata da nessuna Regione. Solo nel 2006 con la legge Finanziaria si identificano i distretti come “libere aggregazioni d’imprese”⁶⁵ in modo da salvaguardare quelle imprese che operano nel *made in Italy* con disposizioni fiscali, amministrative e finanziarie.

La regione Veneto ha legiferato in materia di distretti con una serie di provvedimenti che, nel tempo, sono focalizzati su aspetti differenti del distretto rispondendo al cambiamento economico. La legge regionale in materia di Distretti Produttivi L.R. n.8 del 4 aprile 2003⁶⁶ pone l’attenzione sulla ricerca scientifica e tecnologica a sostegno dell’innovazione supportando lo sviluppo territoriale del sistema produttivo regionale. La legge riconosce i distretti e altre forme d’aggregazione come destinatarie del sostegno e dei fondi promossi dalla comunità europea. Successivamente la legge regionale n.5 del 16 marzo 2006⁶⁷ legifera riguardo le aggregazioni industriali, con due figure: il “metadistretto” e le “aggregazioni di filiera o di settore”. La Giunta Regionale è intervenuta con una serie di normative che rendono più flessibile i parametri precedentemente indicati; con la legge Regionale 30 maggio 2014, n. 13⁶⁸, che abroga la Legge Regionale 4 aprile 2003, n. 8 e la legge regionale n.5 del 16 marzo 2006, la regione si focalizza sui distretti produttivi prestando maggiore attenzione alle PMI; la legge permette di sviluppare un tessuto industriale regionale, attraverso uno strumento agile e rapido al fine di rispondere all’esigenze delle imprese, eliminando procedimenti burocratici ed amministrativi.

La Legge n. 13/2014 è incentrata sulle tre dimensioni di *distretto industriale*, di *rete innovativa regionale* e di *aggregazione d’imprese*. Il *distretto industriale* è indicato come un

⁶⁴ Legge 17 maggio 1999, n. 144 pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 118 del 22 maggio 1999 - Supplemento Ordinario n. 99 nell’ambito "Misure in materia di investimenti, delega al Governo per il riordino degli incentivi all’ occupazione e della normativa che disciplina l’ INAIL, nonche' disposizioni per il riordino degli enti previdenziali"

⁶⁵ Legge 23 dicembre 2005, n. 266 pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 302 del 29 dicembre 2005 - Supplemento ordinario n. 211, nell’ambito "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2006)"

⁶⁶ Legge regionale 4 aprile 2003, n. 8 (BUR n. 36/2003) – “Disciplina delle aggregazioni di filiera, dei distretti produttivi ed interventi di sviluppo industriale e produttivo locale”

⁶⁷ Legge regionale 16 marzo 2006, n. 5 (BUR n. 27/2006) - Modifiche alla legge regionale 4 aprile 2003, n. 8 “Disciplina dei distretti produttivi ed interventi di politica industriale locale”

⁶⁸ Legge regionale n. 13 del 30 maggio 2014, Bur n. 57 del 06 giugno 2014 – “Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese”.

sistema produttivo locale, caratterizzato da un'elevata concentrazione d'impresе manifatturiere, in prevalenza piccola o media, di carattere industriale e artigianale. La *rete innovativa regionale* viene presentata come un nuovo soggetto in grado di porre in rilievo le specificità economiche regionali; al suo interno troviamo l'aggregazione di soggetti privati a cui il pubblico può aderire (università, centri di ricerca, pubblica amministrazione) sviluppando un programma comune in ambito innovativo. A differenza dei distretti, la territorialità e la concentrazione industriale non sono caratteristiche predominanti, ma si rivolge ad un ambito più esteso in modo da coinvolgere differenti player all'interno del territorio regionale. Le *aggregazione d'impresе* si tratta di un insieme di impresе riunite, anche occasionalmente, per condividere la realizzazione e i risultati di un progetto da sviluppare. Per creare un aggregazione sono sufficienti tre impresе e un progetto condiviso, questa formula può divenire il primo passo per un possibile contratto di rete successivo.

La nuova legge permette, con un focus conciso e mirato, di mettere a sistema segmenti e comparti dei distretti istituzionalmente riconosciuti. Ci troviamo in presenza di una serie di opportunità da cogliere attraverso la creazione di nuove filiere e l'interazione dei differenti player regionali. L'opportunità di creare una rete o un aggregazione all'interno del segmento del denim è sicuramente la strada da percorrere generare un plusvalore che abbraccia l'intera filiera, dal produttore di materia prima al confezionista, dalle lavanderie alle taglieria, terminando con i brand e consulenti in modo da offrire non solo un prodotto *made in Italy* e "Bello e Ben Fatto" ma un prodotto che rappresenta il territorio e da esso ne trae valore.

02. Il denim in Veneto

In questo capitolo ci si focalizza sulla filiera che opera attorno al denim in Veneto, caratterizzata da una serie di aziende integrate fra loro. Le realtà analizzate vengono mappate e catalogate dandovi una panoramica e individuando il ruolo che ricoprono all'interno della filiera.

2.1 Il successo del denim

In Veneto fra gli anni '70 e '80 si deve a Adriano Goldschmied, fondatore del Genius Group, il successo del denim. L'imprenditore-designer assieme a Ambrogio della Rovere e Gegè Schina idea e distribuisce i brand King's, Daily Blu e Goldie, marchi interamente dedicati alla realizzazione di capi in denim di fascia medio-alta avvalendosi del know-how che il territorio offre. Nel 1970 il designer aprì un negozio a Cortina d'Ampezzo dove vengono venduti solo denim di lusso prodotti dalla sua società, il Genius Group, questo momento rappresenta il punto di svolta che ne determina il successo nel Nord-Est. Adriano Goldschmied viene considerato il "padre del denim"⁶⁹ per quanto riguarda il segmento premium, il primo che ha valorizzato e rivisitato in chiave *luxury* un capo popolare; nella fucina creativa del Genius Group fra i vari giovani che ne entrano a far parte, iniziano a lavorare un giovane Renzo Rosso e Claudio Buziol che nel 1985, alla chiusura dell'azienda che li ha formati, prendono le redini dei brand da loro creati. Claudio Buziol aveva fondato con Adriano Goldschmied la Fashion Box, titolare del brand Replay, e nel 1985 il giovane imprenditore di Crocetta del Montello acquista le quote in possesso del co-fondatore diventandone unico proprietario; Buziol affianca così alle camicie capi in denim con i quali punta all'espansione nel mercato orientale, Giappone in primis, proponendo indumenti dal sapore americano rivisitato, con la caratteristica di essere prodotto già invecchiati con un processo da lui inventato⁷⁰. Nel 1978, appena assunto nel gruppo Genius, Renzo Rosso fonda Diesel e nel 1985 Adriano Goldschmied cede la quota di proprietà al giovane imprenditore, ritendendo Diesel un marchio fallimentare. Renzo Rosso decide di mettersi in proprio e di proseguire con il brand

⁶⁹ Adriano Goldschmied – scheda di presentazione su Denimfreaks.com

⁷⁰ "La forza del sogno. Claudio Buziol e la Replay" – Beppe Donazzan – Marsilio Editore.

da lui fondato. Diesel diventa il brand italiano di denim per antonomasia, trasformando il cinque tasche in un prodotto fashion e sperimentale; nascono così i primi jeans dall'effetto vissuto e strappato⁷¹.

In questi anni il denim viene utilizzato per confezionare numerosi prodotti, proprio in Veneto hanno sede aziende storiche come, oltre alle citate in precedenza, Carrera (VR), Pepper e Americanino (PD); realtà che hanno fatto dell'innovazione e della specializzazione la via del successo, utilizzando una materia prima popolare, il denim, facendola diventare un *must* internazionale.

Negli anni '70 nasce GAS jeans, ad opera di Claudio Grotto, che trasforma l'azienda di famiglia, con una serie di innovazioni sul prodotto e sul tessuto, in un'impresa contemporanea proponendo un brand innovativo⁷². Giada SPA, azienda fondata dalla famiglia Bardelle, negli anni '70 crea il celebre brand Americanino ad opera di Tato Bardelle, nel 2004 il figlio Nicola rilancia Jacob Cohen, fondato dal padre nel 1985, rivisitando il jeans come un prodotto sartoriale attraverso una ricerca sui *fit*, sulla provenienza della materia prima e caratterizzato dalla confezione interamente *made in Veneto*⁷³. Il successo del brand è il valore aggiunto dato dal dialogo con il territorio che genera innovazione e cura del prodotto.

Sulla scia di queste aziende sono nate imprese specializzate per rispondere alla committenza grazie ad un'interazione diretta e un'offerta flessibile. Attraverso la frammentazione della filiera e l'*outsourcing* nascono una serie di imprese specializzate nella lavorazione, nei trattamenti e nella confezione del denim. Con il tempo queste realtà hanno sviluppato competenze che permettono loro di produrre capi in autonomia e sviluppare collezioni grazie all'interazione e ai rapporti con i diversi attori della filiera; alcune realtà hanno ampliato il proprio business model, integrando al terzismo puro attività di sviluppo e innovazione, producendo brand propri o in licenza così da sfruttare le competenze, creando un prodotto ad alto valore aggiunto.

⁷¹ "Be Stupid for a successful living" – Renzo Rosso – Rizzoli Editore.

⁷² Gasjeans.com – about us

⁷³ "Se l'Italia ha la stoffa per i jeans da sartoria" – Corriere della Sera – 12 marzo 2012

Per i produttori veneti gli anni '90 segnano un periodo di crisi ed uno spartiacque che ha portato alla chiusura o al ridimensionamento di numerose aziende. Questa crisi è dovuta alla caduta dei dazi d'importazione nel territorio nazionale dal Bangladesh, Filippine, Cina, Vietnam, Pakistan e molti altri dove il costo della manodopera sono esigui e le leggi ambientali inesistenti permettendo lo sfruttamento del territorio e della popolazione, di conseguenza i produttori locali iniziano ad offrire prodotti d'importazione a prezzi minori rispetto a quelli realizzati in Italia. In questi anni sono numerose le aziende che scelgono la delocalizzazione produttiva, sia direttamente spostando le sedi sia commissionando a realtà locali la confezione dei propri capi. Le aziende che sono rimaste a produrre *made in Italy* e che sono sopravvissute alla delocalizzazione dei fattori produttivi sono quelle che hanno avuto un vantaggio competitivo, non solo legato alla produzione locale ma anche alla tecnologia e all'innovazione, offrendo sul mercato prodotti nuovi e di qualità.

2.2 Il sistema moda

Il sistema Moda in Veneto⁷⁴ è caratterizzato da una serie di distretti specifici, in tutto 23 mila imprese di cui 5 mila industriali, 7 mila artigiane e 11 mila commerciali con oltre 70 mila addetti⁷⁵, che hanno saputo differenziarsi e competere a livello internazionale; la calzatura della Riviera del Brenta, lo "Sportsystem" di Asolo e Montebelluna, il distretto bellunese dell'occhialeria, il distretto orafo di Vicenza e quello della concia di Arzignano. Un sistema articolato e dinamico composto da micro e media imprese capaci di cogliere le opportunità che il mercato offre. La dislocazione geografica nel territorio porta a considerarlo più correttamente come un metadistretto dato che si possono individuare dei poli circoscritti e non un tessuto diffuso in tutto il territorio. Il sistema produttivo del Veneto è caratterizzato da numerose aziende medio-piccole che nel tempo, grazie all'interazione reciproca e ai rapporti, hanno saputo innovare e competere a livello di sistema; questa logica di "lavoro di squadra" ha dato vita ad una serie di realtà produttive distribuite nel territorio, governate da aziende capo filiera che regolano l'intero processo.

⁷⁴ "I distretti della moda, un viaggio lungo 12 distretti per un progetto al servizio del territorio" – Unicredit – Distretti Italiani

⁷⁵ "Vittoria Straordinaria per il sistema Moda" – Michele Bocchese – Made in" - ConfindustriaVeneto

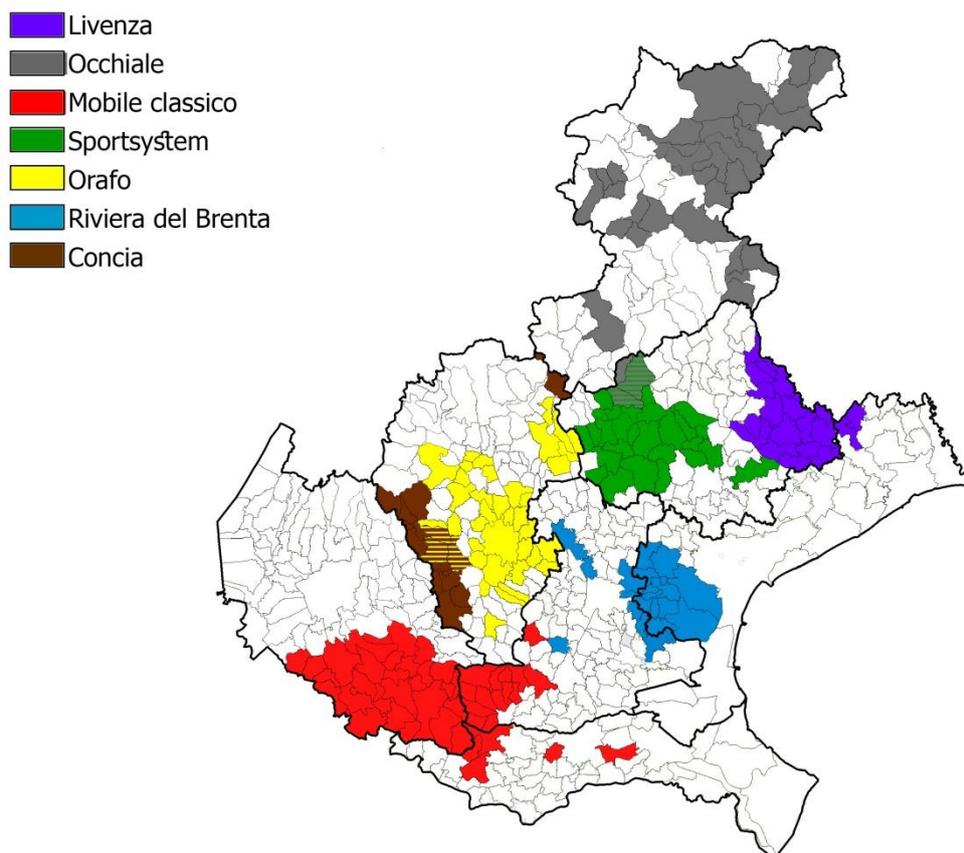


Immagine 1 – I distretti in Veneto, indicazione dei comuni compresi in cui le aziende operano.

Nel 2013 il sistema del *made in Italy*, attraverso la sua rete di fornitura, ha generato un surplus sulla bilancia commerciale di 6,3 miliardi di euro grazie ad un incremento del 4,8% dell'export verso i mercati non UE28 (+7,2% fra Russia, Hong-Kong, Cina, Turchia, Emirati Arabi) e del 2,2% nel mercato UE. Attorno al settore moda non troviamo solo artigiani e produttori (laboratori di produzione, modellistica, produttori di tessuti, merceria o designer) ma anche una serie di aziende di supporto a favore della ricerca, del marketing, della comunicazione e della progettazione di nuovi modelli che affiancano le realtà nel territorio e le supportano.

L'industria dell'abbigliamento regionale è formata da circa 81.003 addetti e 8.574 imprese nel 2011 con un peso del 12,8%⁷⁶ sulle sole attività manifatturiere del Veneto. I comparti in cui opera il settore comprendo la produzione (Fast Fashion, Pronto Moda e programmato), il

⁷⁶ "Strategia di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente" – Regione Veneto – allegato alla DGR. n. 1020 del 17 giugno 2014

tessile (produzione e commercializzazione di tessuti e maglieria), conto contoterzisti, fornitori di macchinari e materiali (tessuti e accessori), fornitori di servizi (lavanderia, stirerie e taglierie), grossisti e distributori di prodotti e fornitori di servizi (centri stile e ricerca). Un'intera filiera distribuita sul territorio che dialoga e interagisce.

Il rapporto di UnioneCamere 2013 affianca al *made in Italy*, il “Bello e Ben Fatto” (BBF)⁷⁷ individuabile come valore aggiunto a livello competitivo per le aziende che lo utilizzano. UnioneCamere evidenzia come il successo del comparto moda a livello italiano provenga proprio da questo valore riconosciuto a livello internazionale per il quale il consumatore è disposto a spendere in più rispetto ad un prodotto con una differente provenienza; in particolare il segmento dell'abbigliamento ha saputo unire tradizione e artigianato a tecnologia e innovazione offrendo così un prodotto dagli standard qualitativi elevati. Lo studio mette in luce come il BBF nel 2012 abbia rappresentato il 30% dell'export del Veneto con un peso marcato nell'economie distrettuali, riconoscendo come il distretto permetta di competere a livello internazionale in un'ottica di rete e sistema-territoriale. Nonostante una flessione generalizzata nel 2013 per i settori veneti troviamo un trend positivo: abbigliamento +4,8%, lavorazione e prodotti della concia +11,4%, occhialeria +5,6% e calzature +4,1%.

2.3 Mappatura delle aziende

La filiera del denim in Veneto è rappresentata da numerose aziende sia integrate fra loro che in competizione; possiamo individuare due aree geografiche predominanti: l'area compresa fra Treviso e Asolo e l'area del padovano; troviamo inoltre alcune realtà decentrate rispetto ad esse. Le tipologie di aziende che si trovano nel territorio sono: produttrici di materie prime, confezionisti e terzisti, accessori, lavanderie, aziende correlate e brand.

Di seguito vengono riassunte le 58 aziende mappate che lavorano con la tela blu suddividendole in base al business in cui operano all'interno della filiera. Delle aziende mappate non sembra si è riusciti a recuperare tutti i dati, non essendo presenti su nessun database o non riuscendo ad avere un riscontro dal soggetto direttamente.

⁷⁷ “I.T.A.L.I.A. geografie del nuovo made in Italy” – UnioneCamere 2013 rapporto

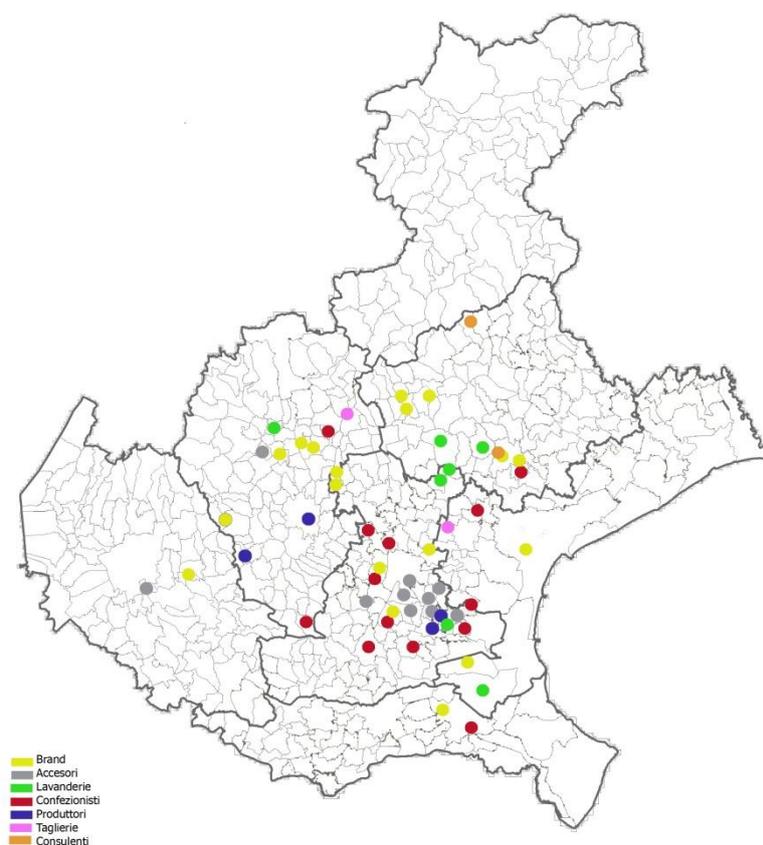


Immagine 2 - Piantina del Veneto con indicazione geografica delle aziende mappate suddivise in base alla tipologia di business – *Elaborazione personale*

2.3.1 Produttori di denim

Fra le aziende produttrici di denim troviamo Berto E.G. Industria Tessile con all'interno Blue Selvadge situata a Bovolenta (PD)⁷⁸; l'azienda dal 1889 ha differenziato la produzione e solo nel 1980 inizia a produrre unicamente denim, sviluppando un'ampia offerta; il produttore di denim propone oltre 200 tessuti per collezione, a cui vengono affiancati i denim cimosati premium del progetto Blue Selvadge, così da offrire ai propri clienti *range* di prodotti differenti.

Il Cotonificio Veneto, con sede nei pressi di Vicenza, ha visto nella tela blu una possibilità di ampliare il proprio business senza successo; un'operazione analoga è stata attuata da Montebello che ha aperto una branchia dedicata al denim. Isko, colosso turco del denim ha

⁷⁸ Berto.it – Sito aziendale - Storia

un ufficio stile-commerciale a Castelfranco Veneto (TV), questa scelta dimostra come l'area del Veneto giochi un ruolo chiave in questo settore, data la necessità di collocarsi vicino ai propri clienti per supportarli al meglio.

Azienda	Prodotto	anno fondazione	Comune	Note	No. Dipendenti	Rapporto nella filiera	Relazioni	Grado specializzazione (1-10)
BERTO E.G.	denim - produttore	1889 (1980 solo denim)	Bovolenta	Produttori di denim dal target medio alto - l'azienda produce i tessuti a partire dal filo internamente	160	fornitore	collaterale	10
Cotonificio Veneto	denim - produttore		Vicenza	inserimento a catalogo del denim per sfruttare un'opportunità distributiva - in liquidazione	32	fornitore	collaterale	4
Montebello Denim	denim - produttore		Gambellara	produttore denim fascia medio-bassa. I tessuti sono prodotti in Turchia dove l'azienda a sede.	9	fornitore	collaterale	6

2.3.2 Confezionisti e Terzisti

Per quanto concerne i confezionisti, le aziende produttrici si dividono in due filoni, i laboratori che effettuano solo confezione dei capi conto-terzi e le aziende che seguono l'intero processo di produzione dei prodotti commissionati. Da una parte troviamo un frammento della filiera, dall'altra l'intera filiera è gestita da un unico attore che si interfaccia e risponde all'azienda consegnando i jeans solo una volta terminato. Nel primo caso in cui i capi vengono commissionati dal brand parliamo di capi industrializzati dove l'azienda deve occuparsi di seguire l'intero processo e "spostare il capo" nei differenti laboratori lungo la filiera; nel secondo caso, il processo viene seguito da un terzista che consegna il capo quando è pronto, in questo caso parliamo di un prodotto commercializzato ovvero l'azienda acquista su commessa senza la necessità di ulteriori passaggi, interfacciandosi con un unico fornitore.

I laboratori ricevono le commesse direttamente dai brand oppure dai terzisti, che fungono da intermediari, commissionando la sola confezione dei capi; ai laboratori vengono consegnati i capi tagliati e un prototipo di produzioni. Tra i confezionisti analizzati il denim è

prevalente, almeno il 50% delle commesse, queste realtà hanno saputo specializzarsi negli anni grazie allo sviluppo di un know-how formato grazie alle tipologie di commesse ricevute.

Per quanto riguarda i terzisti, nel nord-est si sono sviluppate realtà che si interfacciano con brand internazionali, sfruttando il valore aggiunto dato dal territorio e le competenze dei laboratori. I terzisti come Pier Spa e FashionArt SRL stipulano contratti pluriennali con i committenti in modo da sostenere gli investimenti in struttura e raggiungere una quantità sufficiente di produzione per sostenere l'azienda che lavora con margini molto sottili. La loro struttura si avvale di capacità manageriali e di gestione dei processi così da integrare e mettere in filiera realtà differenti.

Azienda	Prodotto	anno fondazione	comune	Note	No. Dipendenti	Rapporto nella filiera	Relazioni	Grado specializzazione (1-10)
IMJIT35020	Confezionista	1988	Due Carrare	laboratorio specializzato in capo in denim, campionari e produzione ad alto valore. Segmento alto	7	terzista	Subordinato	10
Giada SPA	confezionista/licenze	70	Adria	Azienda che gestisce i marchi di famiglia sviluppati negli anni, governa la filiera avvalendosi di una filiera locale.	76	committente	Coordinatore	9
GTA Moda	confezionista/licenze	1955	Tencarola di Salvezzano	licenze di brand italiani di alto livello con specializzazione pantaloni.	14	committente	Coordinatore	8
PIER	confezionista/licenze	1970	Casier	terzista multi-prodotto e licenze sia produttive che distributive; unisce una produzione interna all'outsourcing	70	committente	Coordinatore	5
Staff International	confezionista/licenze	1976	Noventa Vicentina	L'azienda fa capo a Renzo Rosso (Diesel), specializzata nell'outsourcing con licenze sia produttive che distributive di brand di lusso.	582	committente	Coordinatore	8

Confezioni Crivellaro Marzia Graziella	Confezionista	90	Arzergrande	laboratorio di confezione	<10	terzista	Subordinato	6
Confezioni D'Alvea Di Viale Lori	Confezionista	90	Monselice	laboratorio di confezione	<10	terzista	Subordinato	6
Stop Wear	Confezionista	90	Conselve	laboratorio di confezione	<10	terzista	Subordinato	6
Italservices SPA	confezionista/licenze	1996	San Piero in Gù	sviluppo propri brand con filiera laboratorio, direttamente gestiti grazie ad una capacità di outsourcing.	127	committente	Coordinatore	8
Fashion Art SRL	Confezionista	2008	Limena	terzista principalmente con griffe francesi, specializzato su capi in denim.	12	terzista	Coordinatore	7
Project SNC	Confezionista	90	Martellago	laboratorio di confezione	<10	terzista	Subordinato	6
Confezioni Cicala	Confezionista	90	Piove di Sacco	laboratorio di confezione	<10	terzista	Subordinato	6
Dynamic jeans manifatture	Confezionista	90	Campodoro	laboratorio di confezione - in liquidazione	33	terzista	Subordinato	6
Working Blue	Confezionista	2000	Cavarzere	laboratorio di confezione specializzato nella produzione di capi in denim. Partecipato da Giada SPA	18	terzista	Subordinato	7
Italian Job	Ufficio prodotto/confezionista	80		Azienda specializzata nello sviluppo prodotto oltre che nel terzismo con commesse da brand internazionali	1	terzista	Subordinato	6

2.3.3 Accessori

Affianco ai produttori di denim e ai confezionisti si sono sviluppate una serie di aziende che producono accessori funzionali per la finitura del jeans; queste aziende lavorano a stretto contatto con i brand offrendo loro un prodotto standard oppure personalizzato a seconda delle richieste. Fra queste aziende troviamo produttori di miniature metalli come rivetti e altri piccoli accessori, cerniere, nastri per finiture e dettagli, ricamifici, bottonifici e aziende specializzate nella produzione di etichette (elemento distintivo del brand).

Fra le aziende mappate si può vedere come la personalizzazione sia fondamentale per rispondere alle esigenze del cliente differenziando al massimo per tipologia di prodotto offerto, ma il più delle volte co-sviluppando determinati accessori; ciò avviene principalmente per le aziende che producono etichette e bottoni, questi prodotti contraddistinguono i capi, devono essere riconoscibili e unici, quindi vengono sviluppati su progetto del committente in modo da rispondere alle loro esigenze.

Azienda	Prodotto	anno fondazione	Comune	Note	No. Dipendenti	Rapporto nella filiera	Relazioni	Grado specializzazione (1-10)
Panama Trimming	Etichette	1981	Piove di Sacco	produzione di etichette e cartellini. L'azienda offre differenti tipologie di produzione e di stampaggio di etichette	50	fornitore	collaterale	2
Nastrificio Victor	Nastrificio	1945	Piove di Sacco	ampia offerta segmentata di differenti nastri e affini.	48	fornitore	collaterale	2
Nastritessuti	Nastrificio	1974	Marano Vicentino	offerta ad hoc e innovazione prodotto	13	fornitore	collaterale	2
Modecom	etichette/ricami	90	Polverara	azienda specializzata nella produzione di etichette per capi in denim e ricami	<10	fornitore	collaterale	2
Capica	accessori metallici	80	Albignasego	azienda specializzata nello stampaggio di miniature metalliche, principalmente rivetti e bottoni per jeans	99	fornitore	collaterale	4

Minucoop	accessori metallici	1974	Maserà di Padova	società cooperativa specializzata in miniature metalliche con una linea dedicata al settore dell'abbigliamento	35	fornitore	collaterale	4
Mion	etichette	1995	Torreglia	azienda specializzata nella produzione di etichette e cartellini	<10	fornitore	collaterale	2
Spring '85	Bottoni	1985	Maserà di Padova	azienda specializzata nella produzione di bottoni	67	fornitore	collaterale	2

2.3.4 Lavanderie

Le lavanderie originalmente nascono per proporre lavaggi dei capi una volta confezionati con ammorbidenti e detersivi simili a quelli che venivano utilizzati in casa, ma con macchinari di grandi dimensioni in modo da velocizzare i processi e minimizzare i costi; oggi quest'offerta rappresenta una piccola parte del business delle lavanderie che si sono specializzate verso lavorazioni che rendono i capi vissuti e ricercati, che li valorizzano distruggendoli o tingendoli.

Le aziende espandendosi hanno saputo crescere e integrare differenti reparti all'interno dei propri stabilimenti utilizzando tecnologia varie. Quello delle lavanderie è un business rivolto all'innovazione e alla sperimentazione, che è diventato per queste aziende la chiave del successo, hanno iniziato a proporre dai primi anni novanta capi lavati e trattati in modo ricercato per differenziarsi dai competitors sviluppando trattamenti assieme ai committenti e garantendone l'esclusiva d'utilizzo.

Azienda	anno fondazione	Comune	Note	No. Dipendenti	Rapporto nella filiera	Relazioni	Grado specializzazione (1-10)
Blue Jeans Lavanderie	80	Cavarzere	Lavanderia specializzata in lavaggi e trattamenti su campione e ad hoc.	66	Terzista	Collaterale	10
Everest	70	Piombino Dese	Lavanderia specializzata, differenti reparti per trattamenti su denim. Ricerca&Sviluppo importante	63	Terzista	Collaterale	10

Vaportex	90	Carrè	lavanderia generalista	24	Terzista	Collaterale	9
Lavanderia Piovese	90	Piove di Sacco	lavanderia generalista	9	Terzista	Collaterale	9
Lunazzi	30	Paese	Lavanderia specializzata nella tintura in capo	4	Terzista	Collaterale	9
Martelli Lavorazioni Tessili SPA	60	Vedelago	Lavanderia storica - Tecnologia De.Co.R	385	Terzista	Collaterale	10

2.3.5 Realtà correlate

La filiera inoltre si avvale di una serie di realtà che fungono da consulenti in differenti ambiti, aziende o singole persone specializzate in determinati processi o macchinari, come nel caso di Vi.Be.Mac, azienda veronese specializzata nella produzione di macchine da cucire per l'industrializzazione di singoli passaggi nella produzione dei capi in denim. Oppure generaliste come le taglierie, che essendo a monte del processo si trovano a gestire commesse molto differenti in un'ottica di quantità più che di specializzazione. Troviamo inoltre i consulenti stilistici, che ripercorrendo la storia del denim, presentano collezioni e creano marchi ad hoc su commissione privilegiando il gusto che il committente vuole proporre al proprio pubblico. Un lavoro che permette di interfacciarsi con realtà differenti in contesti vari influenzandone lo stile e il successo.

Azienda	Prodotto	anno fondazione	comune	Note	No. Dipendenti	Rapporto nella filiera	Relazioni	Grado specializzazione (1-10)
VI.BE.MAC	macchinari	1980	San Giovanni Lupatoto	macchine specializzate per la confezione attraverso l'industrializzazione dei differenti passaggi	46	Fornitori	Collaterale	10
Cristiano Berto	consulente	90	Follina	prodotto e rivisitazione capi	1	committente	design - comunicazione	10

Piero Turk	consulente	90	Treviso	prodotto e rivisitazione capi	1	committente	design - comunicazione	10
Meal Taglieria Conto Terzi	taglieria	90	Bassano del Grappa	Taglieria	<10	committente	Subordinato	6
Taglieria Fast	taglieria	2000	Santa Maria di Sala	Taglieria	13	terzista	Subordinato	2
Taglio Blue Denim SRL	taglieria	2000	San Giovanni Lupatoto	Taglieria	<10	terzista	Subordinato	4

2.3.6 Brand

A governare l'intera filiera sono i brand da cui proviene la richiesta di commesse per le collezioni ma anche a cui vengono consegnati i capi terminati per la commercializzazione. In questo caso ci sono aziende che operano seguendo direttamente l'intera filiera mentre altri affidano a terzisti la produzione e ricevono i capi solo una volta terminati, in altri casi ancora le aziende possono cedere in licenza il brand seguendo la sola parte creativa. Le possibilità sono molteplici e spesso vengono dettate dalla passione o da una semplice esigenza di business che porta a snellire la propria struttura.

Fra i vari brand però si può evidenziare un agglomerato, alcune aziende hanno un portfolio con numerosi marchi in modo da creare sinergie ed economia di scala oltre che diversificare la propria offerta sia distributiva che per quanto riguarda il rischio paese; questo è il caso di Italservice con MET, Cycle, Tramarossa, No-li-ta, Ra-Re e Jfour, di OTB con Diesel, Diesel Denim Gallery e Dsquared, e di Fashion Box con Replay, White Seal e Red Seal. Non necessariamente le aziende che hanno la propria sede nella regione producono nel luogo, anzi alcuni per esigenze di prezzo, come Carrera Jeans e Americanino, prediligono l'area asiatica in modo da offrire un prodotto al consumatore finale ad un prezzo competitivo. Le aziende che producono e si interfacciano con il territorio come Dockyard Venice, IMJIT35020, Redux, Seal Kay e Jacob Cohen, valorizzando *il made in Veneto*, escono con un prezzo sell-out in store attorno ai 300€ considerati i ricarichi medi applicati nel settore

dell'abbigliamento onde per cui il prodotto si propone ad un pubblico di nicchia con un'elevata disponibilità economica e con una cultura che gli permetta di valorizzare e apprezzare il capo.

Azienda	anno fondazione	comune	Note	No. Dipendenti	Rapporto nella filiera	Relazioni	Grado specializzazione (1-10)
Diesel + Denim Gallery	1978	Braganze	Brand internazionale con differenti segmenti di mercato ricoperti con marchi a nome Diesel.	750	committente	design - comunicazione	9
Replay + Red Seal (Fashion Box)	1978	Asolo	fascia media - alta. Distribuzione internazionale sia retail che con punti vendita diretti.	395	committente	design - comunicazione	9
GAS - Grotto SPA	1984	Chiuppano	fascia medio-bassa, principalmente capi in denim lavati. Distribuzione mondiale con monomarca e retail.	187	committente	design - comunicazione	9
MET	1997	San Piero in Gù	fascia media - brand con distribuzione principalmente in Italia e Europa	in Italservice	committente	design - comunicazione	8
Cycle	2000	San Piero in Gù	fascia medio-alta - brand che unisce innovazione e tradizione nella storia del denim	in Italservice	committente	design - comunicazione	8
IMJIT35020	2012	Due Carrare	fascia alta - evoluzione knowhow aziendale. Distribuzione mirata	in IMJIT35020	committente	design - comunicazione	10
Novemb3r - Asko	2009	Vigonza	fascia media. Brand con distribuzione principalmente in Italia	4	committente	design - comunicazione	7
Smith's American - Bridge srl	2006	Maser	Aziende con licenza dall'America - rilancio di un brand storico ripercorrendone le tappe	3	committente	design - comunicazione	7
GTA Pantalificio	90	Tencarola di Salvezzano	Azienda nata come terzista che poi ha sviluppato un proprio brand grazie al knowhow.	in GTA Moda	committente	design - comunicazione	7

Redux Blue Jeans	2006 - 2012	Treviso	fascia alta - il brand si rivolge ai cultori del denim - attenzione e cura del prodotto/brand	1	committente	design - comunicazione	10
Seal Kay - Mini B	1999	Treviso	fascia media - concept del km0, ovvero di produrre locale per offrire un prodotto di qualità	14	committente	design - comunicazione	8
Dockyard Venice	2015		Brand di fascia alta, caratterizzato da un rivetto in oro 24kt. Knowhow sviluppato negli anni da un'azienda vocata al terziario	in Italian Job	committente	design - comunicazione	10
Carrera Jeans	60	Caldiero	Brand storico di massa, distribuzione capillare principalmente nella GDO	113	committente	design - comunicazione	8
Jacob Cohen	2004	Adria	Brand rivolto ad un segmento premium, che ha rilanciato un capo workwear proponendolo come icona sartoriale	in Giada Spa	committente	design - comunicazione	9
Unlimited - Casa Venezia	90	Mestre	Brand di fascia media specializzato sulla realizzazione di pantaloni e jeans.	<10	committente	design - comunicazione	6
Ra-Re	2006		Brand medio dal gusto carico dedicato solo all'uomo; distribuzione principale in Italia	in Italservice	committente	design - comunicazione	6
Nolita	2006		Brand di fascia media dedicato al mercato femminile. Oltre al denim presenta una offerta ampia di altri capi	in Italservice	committente	design - comunicazione	6
Take Two	2005	Thiene	Brand fascia media con target d'età 15-25. in liquidazione	/	committente	design - comunicazione	6
Pence	1979	Cona	brand fascia medio-alta dedicato ai pantaloni in denim e non, nelle ultime collezioni ha ampliato la gamma prodotti. Utilizzo prevalente di tintura in capo	<10	committente	design - comunicazione	6

Americanino	-1992	Adria	Brand storico per il denim negli anni '80, fondato dal titolare di Giada SPA, oggi il brand ha cambiato titolarità	Ex Giada Spa	committente	design - comunicazione	7
-------------	-------	-------	--	--------------	-------------	------------------------	---

Da questa prima mappatura si può vedere come vi siano dei gruppi di aziende e come la concentrazione di determinate realtà sia dislocata nel territorio in modo disomogeneo, soprattutto per le lavanderie e i produttori di accessori metallici, mentre per quanto concerne i brand vi sia una distribuzione più omogenea nell'area del Veneto.

2.4 La filiera

Il tessuto economico del Veneto è contraddistinto da PMI che operano in parti specifiche della filiera d'appartenenza, micro aziende integrate con meno di 10 dipendenti e con fatturati inferiori ai 2 milioni di euro. Il sistema economico del Veneto nel 2014 ha sfiorato i 54 miliardi di euro di esportazioni, con importazioni di 39 miliardi di euro e un saldo commerciale di 15 miliardi di euro⁷⁹. Il comparto tessile-moda vale il 25% delle esportazioni complessive con 9.500 aziende e quasi 100 mila addetti⁸⁰. Un sistema che vede al suo interno realtà molto differenti, dall'azienda produttrice di materia prima, al terzista, passando per lavanderie, produttori di accessori e designer, i quali co-partecipano al tessuto che contraddistingue il territorio.

Le aziende si presentano come realtà principalmente medio-piccole, caratterizzate da un processo tradizionale che negli ultimi anni ha puntato all'innovazione, business rivolti a mercati internazionali, una flessibilità strutturale e organizzativa; queste caratteristiche contraddistinguono le aziende del territorio permettendo loro di competere e di superare i periodi di crisi. Fra le aziende analizzate che operano con i denim si può vedere come esse siano integrate all'interno della filiera, come interagiscano e si interfacciano con competitors e clienti. Numerose aziende sono state fondate da dipendenti specializzati che originalmente lavoravano nella capofila che hanno visto l'opportunità di intraprendere una loro attività

⁷⁹ "Rapporto statistico 2015, il veneto vede segnali di ripresa" – Regione Veneto – 20 novembre 2015

⁸⁰ "Il sistema moda in Veneto, dati di contesto e trend produttivi" – Unionecamere Veneto – 24 settembre 2015

collegata a questa in autonomia nel periodo in cui le grandi aziende hanno puntato all'outsourcing. Queste piccole imprese sono nate grazie al supporto dell'azienda madre e in un primo momento le commesse di lavoro provenivano totalmente da quest'ultima; successivamente una volta stabilizzato il mercato le aziende hanno sviluppato il proprio business creando nuove relazioni e crescendo gradualmente verso l'esterno, diventando così partner chiave all'interno della filiera per più attori.

Il proliferare di imprese specializzate, nei pressi della capofila, ha dato vita ad una concentrazione d'aziende e una specializzazione puntuale, caratteristiche principali dei distretti marchigiani. Questo processo è avvenuto in Veneto negli anni '60 con il boom e la nascita di brand dedicati al jeans, prima con il Genius Group e Carrera, poi con GAS jeans, Diesel e Replay jeans e oggi con Jacob Cohen e Italservice SPA. Le aziende già presenti nel territorio progressivamente hanno modificato i loro business evolvendo la loro offerta, in risposta alle domande della committenza che operano nel comparto del denim, offrendo tessuti e lavorazioni ad hoc che con gli anni hanno soppiantato l'offerta originaria, ma che oggi rappresentano l'intero fatturato; ciò è avvenuto per Berto E.G. Industria Tessile, il quale originariamente produceva tessuti da lavoro e per la casa, progressivamente nell'offerta prodotti è comparso il denim che oggi ha sostituito interamente i tessuti precedentemente prodotti. Lo stesso percorso è stato intrapreso dai fratelli Rossi per la Blue Jeans Lavanderie, che durante i primi anni di attività svolgevano il solo servizio di stireria industriale e cui successivamente, date le richieste, è stato aggiunto il reparto lavanderia così da offrire ai clienti un servizio completo. Oggi l'azienda con sede a Cavarzere ha abbandonato il settore stireria specializzandosi sul solo comparto lavanderia con un'offerta ad hoc. Questi due esempi dimostrano la capacità di rispondere in modo flessibile delle aziende all'offerta del territorio e l'orientamento verso una specializzazione business mono prodotto. L'esempio della Blue Jeans Lavanderie inoltre dimostra come la specializzazione unita all'innovazione contraddistingua il vantaggio competitivo aziendale e che una capacità innovativa diffusa, permetta lo sviluppo di nuove tecnologie, di nuove lavorazioni e trattamenti. L'interazione fra le aziende, data sia dalla vicinanza sia dal rapporto economico, ha permesso lo sviluppo di una serie di interazioni non convenzionali che non sono governate da aspetti economici ma da relazioni fra i soggetti appartenenti alle diverse aziende; queste relazioni risultano un

vantaggio competitivo venendo a ridurre l'opportunismo e quindi i rapporti fra le aziende risultano più stabili e duraturi.

L'atmosfera industriale e l'impresa diffusa, come conseguenza, ha visto nascere una serie di figure professionali specializzate che collaborano con differenti aziende e il cui prestigio viene ad affermarsi per il loro ruolo nella filiera; questo ruolo è svolto dai consulenti e dai designer che attraverso la collaborazione con diverse aziende sviluppano competenze individuali che successivamente mettono al servizio di altri soggetti. Per quanto riguarda il rapporto con gli enti sociali e le istituzioni, non essendo un distretto autonomo ma incluso in quello tessile-abbigliamento, i differenti player che utilizzano il denim non hanno potuto godere di apposite agevolazioni ma sono stati inclusi in programmi maggiori. L'ultimo in ordine di promulgazione è la legge regionale 13/2014 che prevede la possibilità di sviluppare reti innovative regionali e aggregazioni d'impresa nel caso in cui più aziende vogliano creare un gruppo riconosciuto, un'opportunità che può permettere uno sviluppo condiviso e la maggior valorizzazione del prodotto locale.

Il settore del denim analizzato e i suoi player, in relazione alle caratteristiche teoriche del distretto, può definirsi tale sebbene la legge italiana promulgata nel comma 2 della legge n. 317/1991, art 36, abbia dei parametri stringenti onde per cui esso non risponde alla concentrazione d'impresе superiore del 30% rispetto alla media nazionale e quindi esso è stato inglobato all'interno del tessile-moda che svolge un ruolo centrale nell'economia del Veneto. I parametri rispettati, rivelati all'analisi effettuata, sono la densità imprenditoriale e il ruolo delle PMI all'interno del settore (superiore al 50% delle aziende presenti), ma non rispettano la specializzazione produttiva superiore al 30% perché, a causa della crisi e all'abbattimento dei dazi d'importazioni, oggi rispetto a vent'anni fa, le aziende che hanno superato questo periodo e che si sono specializzate nel solo comparto denim sono esigue.

La filiera che vede l'utilizzo del denim si articola in una serie di fasi fondamentali: disegno e sviluppo capi, scelta tessuti e produzione; quest'ultimo processo si avvale di una rete di subfornitura dove differenti aziende interagiscono fra loro e si occupano dell'operazione che meglio gli compete.

Dalla materia prima alla vendita al dettaglio dei jeans, il prodotto attraversa una serie di fasi che possono essere interne o esterne all'azienda. La *supply chain* il più delle volte, nelle aziende analizzate, si presenta come un trade-off delle due possibilità.

La filiera può essere suddivisa in tre segmenti principali:

- *Disegno e sviluppo capi*. I brand sviluppano la loro collezione attraverso una ricerca creativa, avvalendosi talvolta di consulenze esterne, per creare i bozzetti che andranno a comporre la collezione e che rappresentano le linee guida di come saranno i capi che verranno prodotti.
- *Tessuto e accessori*. La scelta del tessuto risulta essenziale dato che a seconda della materia scelta il capo verrà confezionato in modo differente e gli accessori necessari.
- *Produzione*. Questa fase si articola in taglio, confezione, lavaggi e trattamenti, e applicazioni e stiratura.

Il settore e le aziende connesse ruotano attorno ai brand, i quali sviluppano i prodotti che poi verranno confezionati, trattati e stirati nei passaggi lungo la filiera. Il ruolo di questi si trova a monte della filiera che da essi viene costruita. I marchi possono essere di proprietà oppure ceduti in licenza, sono la parte creativa, dove vengono ideati i prodotti. Il processo di sviluppo delle collezioni può essere affiancato da consulenze di designer esterni specializzati nel settore; una volta disegnati i capi vengono sviluppati i modelli, in questo caso ci si può avvalere di un'azienda di *service*, specializzata nello sviluppo dei modelli in base alle taglie e ai tessuti utilizzati. In questa prima fase vengono scelti i tessuti su cui i capi verranno prodotti. La scelta del tipo di denim è influenzata da differenti fattori oltre alla qualità, si considera il peso, la provenienza, la storia e la mano così da contraddistinguere il capo finito. I tessuti vengono testati e controllati in modo da garantire un utilizzo prolungato. Questi passaggi possono essere svolti all'interno dell'azienda oppure esternamente avvalendosi di consulenze specifiche ad opera di esperti del settore.



Immagine 3 – Modelli di business: a) accentramento, b) trade-off, c) outsourcing – *Elaborazione personale*

Nel momento in cui il capo viene ultimato, dopo il prototipo e il capo prova di produzione, si procede con la produzione; viene scomposta la filiera e, frequentemente, ci si affida ad una serie di aziende specializzate che si occupano di ogni singola fase. Taglio, confezione, lavaggi e trattamenti, applicazioni, stiratura e confezionamento sono gli *step* che portano alla nascita di un jeans, dopo il bozzetto e la scelta del tessuto. Le operazioni di produzione possono essere seguite dalla committenza, spostando i capi da azienda ad azienda oppure ci si può affidare ad un terzista il quale consegnerà il capo terminato come da campione.

Le filiera può prevedere un soggetto che si interpone fra il brand e le aziende a valle, occupandosi di gestire l'intero processo per conto delle aziende; questa articolazione e divisione del lavoro permette di far traslare il rischio verso i propri fornitori e di semplificare i rapporti esterni dell'azienda.

La frammentazione della filiera ha visto nascere una serie di figure d'intermediazione che si occupano di distribuire e di organizzare l'intero processo produttivo, da una parte queste realtà hanno un numero ristretto di committenti, mentre dall'altro si relazionano con numerose aziende che vengono messe a sistema. Questa necessità ha dato vita alle figure dei terzisti i quali prendono le commesse dei brand e le distribuiscono nel territorio. Il capo viene riconsegnato nelle mani del committente ultimato e pronto per essere commercializzato e spedito. Le marginalità di queste aziende terziste è esigua e riducono i guadagni di brand con cui lavorano ma permettono una traslazione del rischio quasi totale grazie a contratti di consegna e garanzie di qualità.

Brand

Collaterali	Fornitori	Terzisti
Service	Produttore denim	Taglieria
Consulenze	Miniature metalliche	Laboratorio di confezione
Designer	Nastrifici	Lavanderia
	Etichette e cartellini	
	Bottonifici	

Immagine 4 – ruolo delle aziende all'interno della filiera – *Elaborazione personale.*

I brand si presentano come fulcro e gestori dell'intero processo sebbene esso sia esternalizzato. Troviamo alcune casi in cui le aziende terziste acquistano la licenza dei brand che vengono ceduti dalla titolarità in cambio di una royalty, in questo caso il titolare del brand cede, rimanendo proprietario, il marchio ad un'azienda che si occuperà dell'intero business. Questa formula si concretizza con dei contratti pluriennali o con la nascita di seconde linee con un'ottica di lungo periodo così da permettere alle aziende che scelgono di investire di strutturare un *business plan* garantendosi il prodotto per un periodo di tempo prefissato e con possibilità di rinnovo. Questa strada è stata percorsa sia da Staff International che da PIER SPA in modo da sostenere la propria struttura e garantirsi entrate più consistenti rispetto al semplice terzismo.

Appendice 01

Confezionare un capo

Il prezzo di uscita al pubblico di un capo è composto da una serie di costi che possono essere riconducibili al costo totale di produzione del capo e ai ricarichi applicati a seconda del numero di passaggi a cui esso è sottoposto. Nel settore dell'abbigliamento il coefficiente medio applicato varia dal 2x al 3x a seconda della tipologia di prodotto, della stagionalità e del mercato in cui è collocato in modo da coprire una serie di costi collaterali che ne permettono l'uscita al consumatore finale.

I costi possono essere divisi fra materie prima (tessuto, filo, rivetti, bottoni, etichetta, cartellino) e costi di manodopera (taglio, confezione, stiro e imbustamento) oltre allo sviluppo del design e del modello. L'insieme dei costi deve essere coperto dal prezzo di vendita del prodotto, incorporando una parte di rischio d'invenduto o mancato incasso a cui il prodotto può essere sottoposto. I costi aumentano all'aumentare del numero di, se essi vengono svolti in più aziende essi aumenteranno dato che ogni realtà si approprierà di una fetta di marginalità guadagnando sulle operazioni svolte; questo aumento di costi implica un consecutivo aumento del prezzo di vendita del capo.

Di seguito, grazie a Manuel Canova di IMjiT35020, vengono analizzati tutti i costi per produrre un capo in denim, cinque tasche basico, prodotto all'interno del laboratorio a Due Carrare, in provincia di Padova. I costi possono essere divisi in 4 categorie: il tessuto, la confezione e taglio, gli accessori e i costi fissi di struttura; le prime tre categorie sono costi diretti che vengono sostenuti per la produzione del capo, mentre i secondi sono indiretti ma essi devono comunque essere sostenuti dall'azienda e incidono su ogni singolo capo anche se non direttamente.

Il tessuto copre il 40/45% del costo complessivo del capo, infatti parlando di denim cimosati, per tagliare il modello sono necessari tre metri lineari affinché la cimosa sia presente nel lato esterno dei jeans; la cosiddetta "linea rossa" che valorizza e rende il tessuto riconoscibile. All'intero del prezzo del tessuto se acquistato dal Giappone vanno considerate le spese di trasporto e i dazi d'importazione che consistono nel 30% del prezzo d'acquisto della tela blu.

Possiamo considerare per esempio un denim di Berto E.G. Industrie Tessili che costa 10€ al metro, il costo totale per la confezione del jeans data dal solo tessuto è di 30€.

La seconda componente del prezzo del denim è la manifattura e il taglio che consiste nel 20/25% del totale; steso il denim viene tagliato il modello manualmente, ogni singolo pezzo o a pacchetto, con la taglierina, questi saranno i circa 100 pezzi che andranno a comporre il capo finito. La confezione, che conta dai 68 ai 90 passaggi a seconda della complessità del jeans che si vuole realizzare, passa attraverso le mani di dipendenti specializzati nei differenti passaggi che si avvalgono dell'aiuto delle macchine che permettono la standardizzazione del prodotto, nonostante l'intervento manuale sia preponderante. L'iter di confezione inizia con l'assemblaggio delle gambe attraverso una macchina a cucitura lineare; successivamente vengono confezionati i passanti, la parte su cui applicare i bottoni, su cui viene cucito il numero del modello, e con un apposito macchinario vengono fatte le aperture per le buchette. Poi l'operatore applica le tasche posteriori, posizionandole al rovescio e fissandole con una cucitura a zig-zag. Le tasche vengono in seguito girate e cucite con una macchina lineare seguendone i bordi. Simultaneamente un secondo operatore assembla i pezzi che andranno a comporre l'intero delle tasche frontali a cui viene aggiunta l'etichetta di IMijT35020 e l'origine del tessuto. Terminata la parte frontale e quella posteriore del jeans vengono assemblati tramite l'uso di una macchina taglia e cuci che non eliminare la cimosa, quindi vengono aperte le cuciture tramite l'uso del ferro da stiro e del vapore. Il jeans è quasi terminato, mancano solo alcune rifiniture come il fondo e il cinturone, che prima viene adesivato in modo che non ceda con l'utilizzo. In fine vengono attaccati i passanti, le ultime etichette interne e quella esterna in pelle. All'incirca per la produzione ci vogliono dalle 3 alle 4 ore per ogni singolo capo, il tempo si abbassa di un 20% se vengono realizzati più capi in modo tale da innescare economia di scala che permettono la confezione in serie dei jeans.

L'ultimo costo diretto comprende gli accessori come l'etichetta in pelle, le etichette interne di produzione e lavaggio e le miniature metalliche come rivetti e bottoni. Essi rappresentano all'incirca il 10% del costo del prodotto dato ogni componente è prodotto ad hoc per il brand con logo e dicitura che lo contraddistingue.

Per quanto concerne i costi indiretti essi rappresentano il 15-20%; in questo capitolo si annoverano le spese di struttura e mantenimento come le commodity, l'ammortamento dei macchinari e l'affitto dello stabile.

Il capo così confezionato risulta *unwash*, esso può essere affidato ad una lavanderia per dei trattamenti che lo distruggono e modificano. Quest'ulteriore passaggio prevede un costo che varia dai 15€ ai 26€ a seconda dell'effetto che si vuole ottenere da aggiungere al costo del capo. Nel caso dei jeans prodotto nel laboratorio di Due Carrare, sono esigui i capi che vengono affidati ai trattamenti esterni dato che il laboratorio punta ad offrire un capo *raw*, che evolve con il tempo e l'utilizzo.

Processo Produttivo

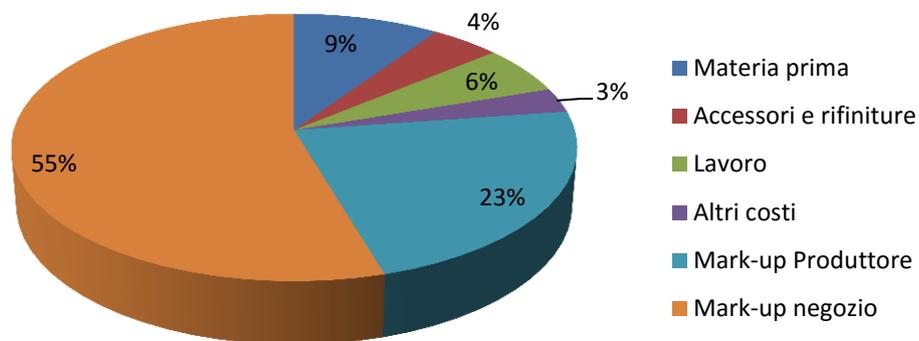


Immagine 1 – Foto scattate durante la confezione di un denim nel laboratorio IMijT35020 / In ordine orario: posizionamento modello, taglia e cucì, assemblaggio tasche e rifinitura fondo.

Partendo dal prezzo del capo finito vengono aggiunti i margini, nella fattispecie viene applicato un ricarico del 2.6x che diventa il prezzo sell-in per il negoziante che acquista il capo. Da questo prezzo d'acquisto i negozianti applicano un 2.8x in modo da arrivare al

prezzo di sell-out di 390€. I ricarichi applicati permettono all'azienda di sopravvivere e di creare utile, ma ad essi va tolta la tassazione, il costo per investimenti e l'eventuale periodo di perdita del lavoro, essendo il settore dell'abbigliamento caratterizzato da forte stagionalità. Per quanto riguarda la marginalità dei negozi, essa va a coprire le spese di struttura, gli stipendi dei dipendenti e ammortizza un eventuale costo dell'invenduto permettendo al negoziante di applicare un eventuale sconto al cliente finale.

Ripartizione costi e mark-up



03. Analisi dei player

In questo capitolo vengono analizzate una serie di aziende con cui ho avuto contatto diretto come Berto E.G. Industria Tessile, Blue Jeans Lavanderie, Everest Tecnologie Tessili SRL, Italian Job SRLS, IMjiT35020, Minucoop, Novem3r, MiniB SRL e Vi.Be.Mac. o sono riuscito a reperire materiale sufficiente per averne un quadro completo, ciò è avvenuto per Italservice SPA, Pier SPA e Martelli Lavorazioni Tessili SPA.

3.1 I palyer

3.1.1 Berto E.G. Industria Tessile

Berto E.G. Industria Tessile nasce nel 1887 come piccolo negozio di articoli per la casa e mercerie grazie alla notevole capacità imprenditoriale dei fratelli Giuseppe ed Egidio Berto, fondatori dell'azienda, la Berto comincia a produrre tessuti per le vele di barche da pesca all'inizio del '900, arrivando a rifornire le flotte veneziane. Tra il 1920 e il 1950, l'allora Gruppo Tessile Berto modifica in maniera significativa la propria produzione, iniziando a realizzare tessuti per l'abbigliamento da lavoro. Nel 1970 viene costituita la Berto E.G. Industria Tessile Spa con sede a Bovolenta e, grazie alla combinazione fra esperienza e capacità d'innovazione, l'attività viene ampliata con l'apertura del reparto di filatura 'open-end'.

Negli anni la produzione cambia numerose volte orientamento seguendo i trend di mercato e le richieste dei clienti; dopo le vele per le barche l'azienda fra il 1950 e il 1960 produce tessuto per abbigliamento da lavoro, successivamente nel 1970 l'offerta viene implementata con il tessuto per tovaglie. Nel 1970 viene abbandonato il precedente business e l'industria intraprende la produzione di tessuto per camiceria fino al 1980 quando viene lanciata la divisone denim e tintura indaco che negli anni diventa il core business aziendale. L'ultimo progetto dedicato al denim dall'azienda è Blue Selvadge, una linea di tessuti cimosati prodotti grazie al recupero di una serie di telai degli anni cinquanta.

L'azienda oggi fattura circa 30 milioni esportando il 45% del prodotto; alla guida troviamo Flavio Berto che alla quarta generazione è riuscito a valorizzare e a individuare nuovi mercati di sbocco per l'azienda, trasformandola, dopo un periodo di crisi, in una dell'eccellenza per quanto riguarda in denim *made in Italy*. Berto E.G. Industria Tessile è interamente integrata nel territorio veneto grazie alla collaborazione con numerose aziende; la realtà di Bovolenta collabora con una serie di lavanderie come Blue Jeans Lavanderie, Gruppo Martelli Lavorazioni Tessili SPA e Everest Tecnologie Tessili le quali trattano le tele prodotte al fine di dimostrare come il tessuto evolve e come può essere modificato grazie ad una serie di lavaggi; questa sinergia permette di presentare all'utente finale le possibilità che offre il tessuto e agevola l'opportunità di ricevere commesse per entrambi. Per quanto riguarda gli utilizzatori di materie prima, l'offerta dei tessuti di Berto E.G. Industria Tessile comprende differenti fasce di prezzo con oltre 200 tele per collezione oltre ai tessuti continuativi e alle tele cimosate Blue Selvadge. L'azienda ha saputo valorizzare il proprio know-how, non solo legato al territorio attraverso la collaborazione e la fornitura ma anche a livello internazionale. Berto E.G. Industria Tessile presenta i propri prodotti stagionalmente in fiere dedicate al tessile e in particolare al denim a New York, Amsterdam, Parigi e Monaco raggiungendo buyer internazionali che apprezzano l'innovazione, la qualità dei tessuti *made in Veneto* e la valenza storica che li contraddistingue.

La vicinanza territoriale ha permesso di raggiungere e di diventare fornitore di aziende come Jacob Cohen, Replay Jeans, Diesel, IMJIT35020, Unlimited, Gas Jeans, Cycle, e GTA Pantalificio a cui offrono tessuti differenti sia per qualità che per tipologia. Nel dna dell'azienda la collaborazione con il territorio gioca un ruolo chiave, da questa vocazione è nato il progetto Denim Love Silk con l'azienda vicentina Bocchese che ha dato vita a un denim misto seta; l'orditi indaco viene accoppiato alle sete dell'azienda vicentina dimostrando la possibilità di creare innovazione su un tessuto pressoché standard.

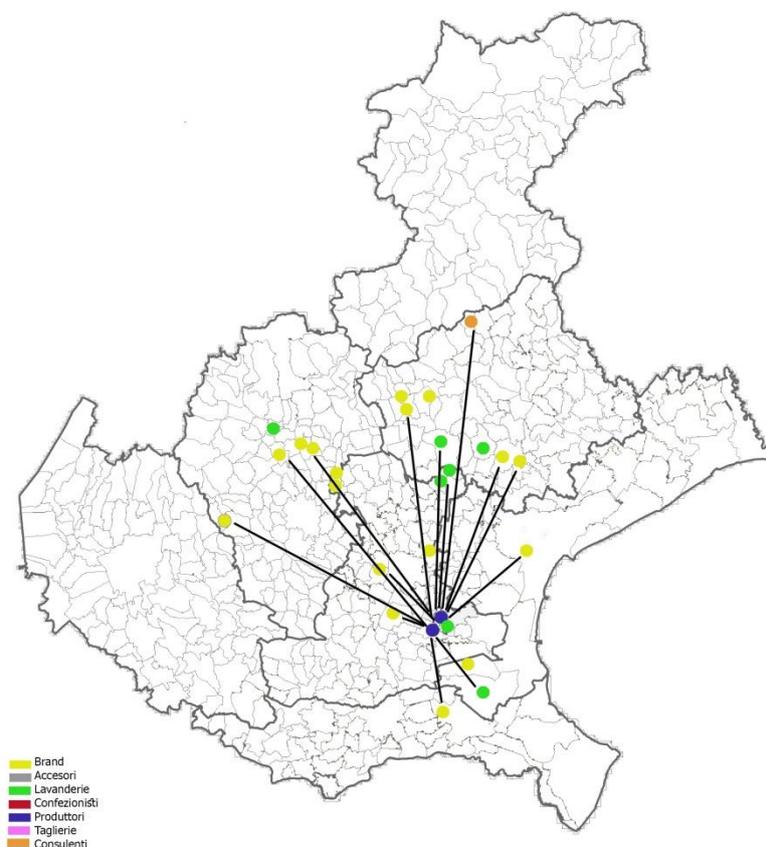


Immagine 5 – Relazioni con il territorio Berto E.G. Industrie Tessili – *Elaborazione personale*

3.1.2 Blue Jeans Lavanderie

La Blue Jeans Lavanderie nasce originalmente come stireria nel 1986 a Cavarzere (PD); l'azienda negli anni cresce gradualmente, lavorando con clienti come Americanino e Outsider; queste commesse oltre a commissionare il servizio di stireria iniziano a richiedere anche il lavaggio dei capi così Roberto e Giorgio Rossi, vista l'opportunità, decidono di ampliare il proprio business. Originalmente i lavaggi offerta erano solamente di tre tipi, ma con il tempo le richieste crebbero e diventarono sempre più specifiche. Negli anni '90 l'azienda passò un periodo di crisi a causa della corsa verso l'estero dei competitors che offrivano servizi analoghi a costi inferiori. I due titolari in risposta a questo periodo iniziarono una fase di ricerca e sviluppo attraverso l'utilizzo di nuove tecniche e tecnologie per i lavaggi, cercando di soddisfare e sviluppando in sinergia con i propri clienti una serie di trattamenti ad hoc; questa strategia di collaborazione improntata all'innovazione fece superare il

periodo di crisi alla Blue Jeans Lavanderie che negli anni duemila abbandonò il comparto stireria divenuto marginale, adibendo i locali al carteggio e alla smerigliatura, lavorazioni sempre più richieste. Oggi la società conta 55 dipendenti suddivisi nelle varie attività: spruzzo, carteggio, smeriglio, lavaggio e carteggio 3D; nonostante le numerose commesse gli imprenditori hanno preferito non espandersi ulteriormente, ma hanno sviluppato contratti di subfornitura con le aziende limitrofe così da soddisfare le commesse stagionali dei produttori di jeans a vantaggio di una struttura aziendale più snella.

Il pacchetto clienti, negli anni, è stato ulteriormente allargato e comprende molte ditte affermate nel settore denim oltre a piccole realtà, pur essendo Diesel SPA il cliente principale, l'azienda è fornitrice anche per Replay, IMjiT35020 e HTC Hollywoo Tranding Company. Le sinergie sviluppate con le aziende e la capacità di rispondere a commesse sempre più complesse, anche su piccole quantità, hanno caratterizzato il successo aziendale. La Blue Jeans Lavanderie lavora non solo con i brand produttori trattando i capi finiti ma anche con le aziende produttrici come Berto E.G. Industria Tessile, che commissiona test di lavaggi sui nuovi tessuti da presentare durante le fiere.

Nell'ultimo ventennio grazie alla ricerca e allo sviluppo l'azienda ha saputo posizionarsi nella fascia alta del mercato, proponendo lavaggi e trattamenti che oscillano fra i 6€ e i 25€ a capo; i jeans possono subire dai 3 ai 15 passaggi all'interno dell'azienda a seconda del risultato che si vuole ottenere. Le differenti lavorazioni non sono svolte automaticamente, ma l'intero processo è manuale così da valorizzare al meglio ogni singolo capo.

Il business aziendale si articola su commessa o su proposta, nel primo caso il cliente richiede una tipologia di lavaggio o trattamento e l'azienda cerca di soddisfare al meglio la commessa, nel secondo caso è la Blue Jeans Lavanderie a proporre serie di lavaggi sviluppati internamente fra cui il cliente sceglierà per i propri capi.

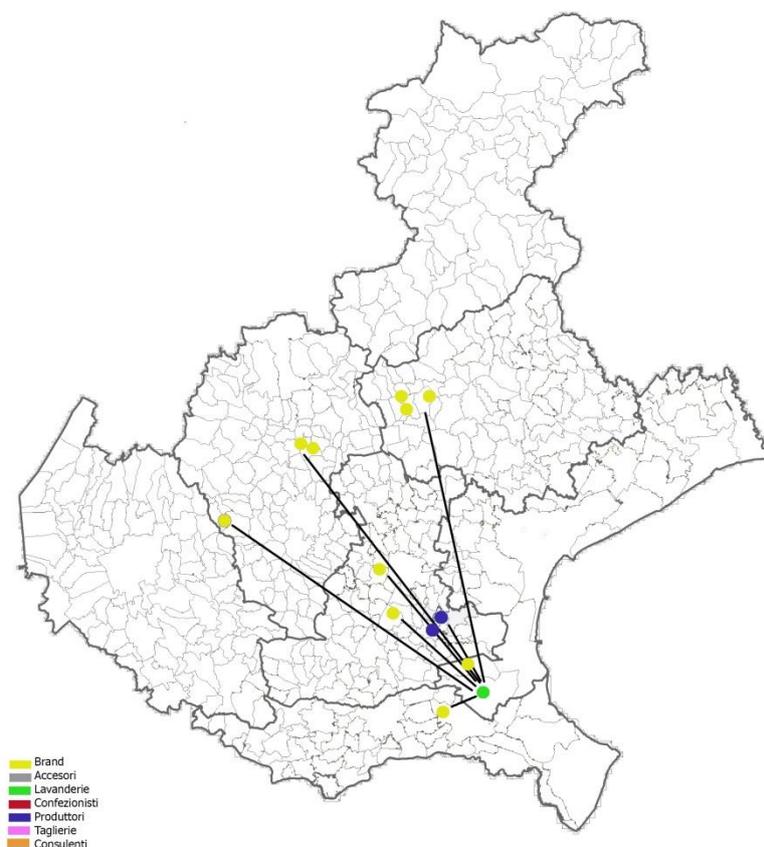


Immagine 6 – Relazioni con il territorio Blue Jeans Lavanderie – *Elaborazione personale*

3.1.3 Italian Job SRLS

Italian Job SRLS nasce dal sodalizio fra Cubo Fashion Consulting, ufficio stile e consulenza per brand giovani di livello internazionale, e Cristal SRL, azienda di confezione specializzata sul mercato di nicchia. Le due realtà negli anni hanno lavorato in simbiosi, diventando indispensabili l'una per l'altra al punto di fondersi in un'unica entità, che si avvale delle differenti competenze sviluppate principalmente nel segmento dei pantaloni e in particolare dei jeans. L'azienda offre ai propri clienti una struttura articolata capace di gestire l'intero processo, dal design alla fornitura, dall'assistenza per l'industrializzazione alla produzione. Italian Job SRLS lavora principalmente come terzista, rapportandosi con un mercato internazionale e valorizzando il *made in Veneto*, grazie ad una clientela d'alta gamma. Nel 2013 l'azienda ha deciso di lanciare un proprio brand, proponendo il proprio stile e curandone l'intero processo, oltre che garantendo una maggiore continuità al flusso di

lavoro caratterizzato dalla stagionalità tipica del settore; viene creato Dockyard Venice, un jeans collocato sul segmento luxury del mercato. L'idea del progetto è proporre un prodotto senza tempo, in una serie limitata di lavaggi, e di confezionare i jeans ad hoc solo una volta ordinati a prescindere dalla stagionalità. Un modo per collocare sul mercato un prodotto di qualità accorciando la filiera e garantendo uno standard qualitativo elevato. Italian Job SRLS ha visto nella possibilità di creare un proprio brand un'opportunità, ritenendo che vi fosse lo spazio sul mercato per proporre un prodotto di qualità senza compromessi dove il prezzo avrebbe rispecchiato un reale valore del prodotto senza intermediazioni superflue.

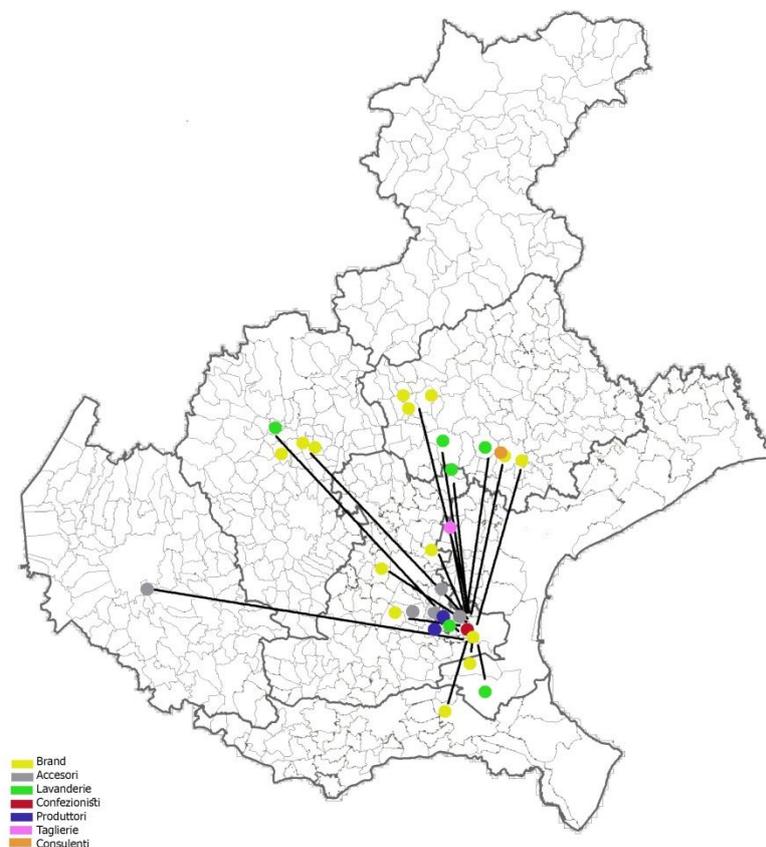


Immagine 7 – Relazioni con il territorio Italian Job SRLS – *Elaborazione personale*

3.1.4 Everest Lavorazioni Tessili SRL

Everest Lavorazioni Tessili SRL nasce nel 1970 come di lavanderia a secco e ad acqua, fondata dai coniugi Soligo i quali decisero di intraprendere questa attività a fronte di una grande richiesta di questo servizio. La lavanderia nel giro di qualche anno si dimostrò un

successo e nel 1976 il titolare scelse di investire nell'acquisto di due macchine industriali per lavare importanti quantitativi di capi e iniziò a proporsi ad aziende d'abbigliamento locali tra cui Stefanel, Americanino, Dismero, Pepper, Seventy, Replay, Wit Boy e Melby, per semplici lavaggi ad acqua con ammorbidente. Il business aziendale crebbe gradualmente e nel 1983 l'azienda si trovò ad investire in tre macchine per il trattamento *stone wash* soddisfacendo le richieste di mercato. Gli investimenti in macchinari furono costanti negli anni per soddisfare i clienti dislocati nel territorio, principalmente in provincia di Padova, Venezia e Treviso; è negli anni '80 che l'azienda crea il reparto stireria così che i capi potessero essere stirati, spediti ai clienti e subito distribuiti. In questi anni le commesse erano relativamente semplici e i margini consistenti permettendo investimenti importanti. Gli anni segnano una svolta per il denim per quanto riguarda la ricerca sui lavaggi, le aziende iniziano a chiedere trattamenti che rendano i capi vissuti, la lavanderia di conseguenza sceglie di investire in un impianto di sabbiatura; in questi anni Everest aprì il reparto tintoria per riuscire a rispondere alle richieste da parte dei clienti che si affidavano all'azienda per il trattamento di tutti i capi da loro prodotti. La crescita aziendale portò la famiglia ad acquistare un nuovo stabile dove collocare il reparto baffatura, carteggio manuale e spruzzatura potendo offrire così nuovi tipi di lavorazioni e riuscendo a trattare un numero sempre crescente di capi. Nel 2002 l'azienda raggiunge 6 stabilimenti e un fatturato di 8 milioni di euro; negli anni successivi Everest sceglie di acquisire una lavanderia in Turchia, l'Everwash, in modo da soddisfare le commesse che cercano delle lavorazioni ad un prezzo contenuto. Questa operazione d'acquisto ha permesso ad Everest di crescere in modo consistente in pochi anni arrivando nel 2015 ad oltre 100 dipendenti, circa 80 clienti internazionali e un fatturato di 24 milioni di euro ripartito fra le due sedi, 17 milioni di euro per la sede veneta e 7 milioni di euro per quella turca.

Il business aziendale negli anni ha permesso di creare legami solidi con 4-5 clienti che rappresentano anche una consistente quota di fatturato dell'Everest; ciò è avvenuto grazie alla celerità e all'affidabilità nel rispondere alle commesse, alla capacità di proporre dei trattamenti ad hoc per ogni cliente, al prezzo competitivo e alla struttura organizzativa sostenibile e con un basso impatto ambientale, quest'ultimo aspetto viene premiato da molti clienti. Il fatturato aziendale del 2014 è coperto per il 73,85% da dieci brand che commissionano ad Everest in totale 12.717.269 di capi trattati su totale di oltre 17 milioni di

euro. Il primi dieci clienti occupano così il fatturato aziendale al 2014: Paul SPA (con il brand Closed) con 3.461.108 e una quota del 20,10% sul fatturato, Fashion Box SPA (con le differenti linee del brand Replay) con 2.491.577 e 14,47%, DIESEL SPA con 1.808.536 e 10,50%, GIADA SRL (con il brand Jacob Cohen) con 1.129.179 e il 6,56%, Imperial SPA (con Please) con 887.916 e il 5,16%, Benind SPA/Olimpias (produttori dei jeans di Benetton) con 775.314 e il 4,50%, Italservices SPA (con i brand Met - Cycle) con 695.127 e il 4,04%, Dress Lines SRL (produttrice di Seven for Allmankind) con 566.925 e 3,29%, G.A. Operations (con la linea jeans di Armani) con 451.805 e 2,62% e Altana SPA (licenzista delle linee bambino di Gucci e Dondup) con 449.783 e il 2,61%; la rimanente quota del 26,15% è coperta da circa 70 aziende che affidano piccole commesse o solo alcuni passaggi di lavorazione ad Everest. Questa ripartizione del fatturato dimostra come ad oggi l'azienda sia riuscita a diversificare con numerosi clienti, non solo locali ma anche dal nord Europa e americani, che permettono all'azienda di ammortizzare gli ampi costi di struttura invertendo la situazione degli anni 80/90 in cui l'azienda dipendeva per il 90% del fatturato da tre soli clienti.

La ricerca e sviluppo aziendale, grazie alla sperimentazione continua, si sono dimostrato il successo dell'azienda dal punto di vista competitivo dato che nonostante i trattamenti vengano effettuati come una volta, l'innovazione attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie ha modificando i processi. Questo approccio dinamico ha caratterizzato il successo dell'Everest negli ultimi anni. Il modello di business è rimasto il medesimo per la ricerca di commesse, è solo stato ampliato il raggio da parte del team commerciale che ha puntato ad un'espansione internazionale. L'azienda dà la possibilità ai clienti di mettere appunto un prototipo di lavaggio definendo i costi e i quantitativi di produzione e ricevuta l'approvazione del brand vengono prodotti alcuni campioni che saranno distribuiti agli agenti e nello showroom dell'azienda committente che a ordini raccolti girerà alla lavanderia la commessa di produzione in modo che essa pianificherà la consegna dei capi interfacciandosi con le altre aziende della filiera.

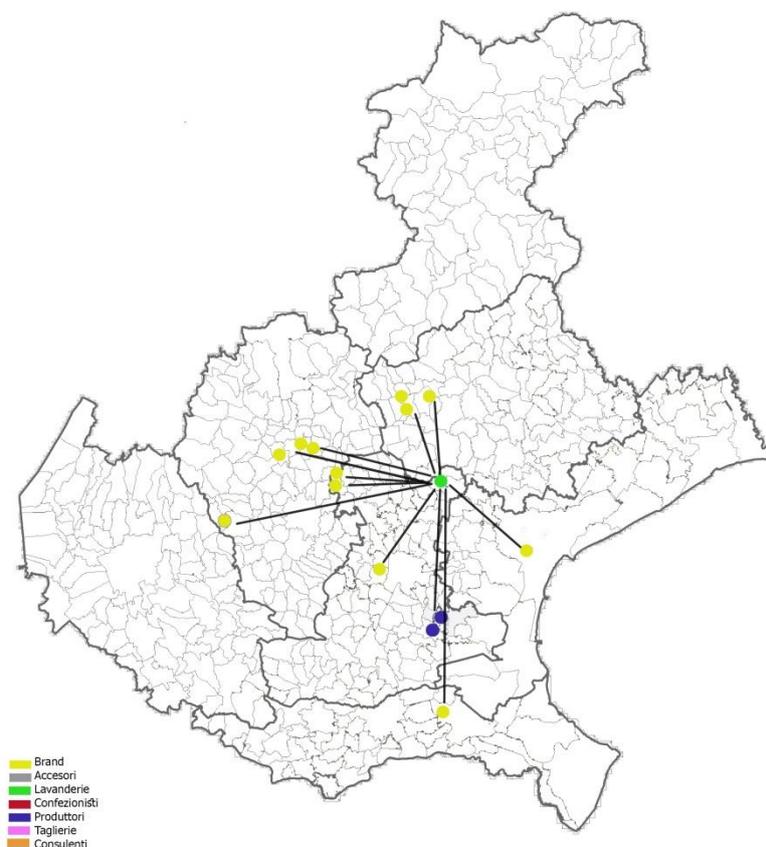


Immagine 8 – Relazioni con il territorio Everest Lavorazioni Tessili – *Elaborazione personale*

3.1.5 IMjit35020

Il laboratorio Confezioni Federica fondato da Giorgio Loretta nasce nel 1988 come laboratorio specializzato nella confezione di capi d’abbigliamento ma con un focus sulla produzione dei pantaloni e jeans. Le commesse nei primi anni si distribuivano equamente fra capi in denim e non, nel tempo le conoscenze sviluppate dall’azienda, dovute alle commesse ricevute, riguardano la confezione di pantaloni ed in particolare jeans. Questo orientamento ha portato l’azienda Confezioni Federica ad acquistare macchinari specifici per ridurre i tempi di confezione e rispondere alle commesse sempre più esigenti. Il laboratorio negli anni raggiunse il numero di venti dipendenti. Grazie al know-how sviluppato l’azienda riesce a governare l’intero processo produttivo, dal disegno al prototipo fino all’industrializzazione dei capi in denim interagendo con una serie di aziende partner.

Manuel Canova, la seconda generazione, ha preso in gestione l'azienda familiare valorizzandone il know-how e l'esperienza maturata negli anni. Complice la crisi e il calo delle commesse interne dai grandi brand che hanno preferito la delocalizzazione alla qualità, il laboratorio artigianale, assestatosi a sette dipendenti, sviluppa una propria linea d'abbigliamento; nasce IMjiT35020, l'acronimo di IMpresa Jeans ITalia e 35020 il codice postale di Due Carrare dove l'azienda ha sede per rimarcare che l'intera filiera produttiva è interna e il legame con il territorio. "Il marchio nasce per mettere sul mercato il nostro punto di vista sull'alta gamma del denim" spiega Manuel Canova, precisando che l'intero processo artigianale di confezione avviene internamente, senza subappaltare, e che l'azienda si avvale solo delle lavanderie come processo esterno. Questa scelta strategica che accorcia la filiera, dato che l'azienda distribuisce direttamente i prodotti, ha permesso al laboratorio di trattenere un maggior margine e grazie alla specializzazione è riuscita a trovare la chiave per la ricrescita e a superare la crisi.

L'azienda oggi conta sette addetti specializzati che si occupano della produzione dei capi in denim che l'azienda produce, sia con il proprio brand che con piccole produzioni conto terzi; la direzione intrapresa dal laboratorio ha puntato a creare relazioni con aziende internazionali di nicchia che commissionano la prototipia e lo sviluppo modelli. I canali distributivi hanno raggiunto una serie di store internazionali per cui il laboratorio sviluppa piccole collezioni limitate firmandole con il *private label* del committente, così da offrire un prodotto esclusivo e unico ai propri clienti; una strategia che permette di far conoscere la propria realtà valorizzandola, oltre che il proprio brand.

La IMjiT35020 ha saputo tessere un serie di relazioni con aziende limitrofe collaborando con esse, come con Berto E.G. Industrie Tessili, in particolare con i tessuti Blue Selvadge, con le lavanderie Martelli Lavorazioni Tessili SPA e Blue Jeans Lavanderie per sviluppare lavaggi su singoli capi. Mentre con Cobrax, Gruppo Riri, e Capica per la parte metallica e Modecom per le etichette. Per la produzione di jeans nel tempo, l'azienda si è dotata di una serie di macchine Vi.Be.Mac. così da industrializzare i singoli passaggi di confezione dei capi compiuti dalle operatrici.

IMjiT35020 punta alla valorizzazione del saper fare e del territorio, la storia del distretto del denim, proponendo un prodotto ad alto valore aggiunto, che collocato all'interno di punti

vendita selezionati, capaci di raccontare una storia, estraggono un plusvalore maggiore dai consumatori sebbene i capi venduti siano esigui. Per rispondere a questa esigenza il laboratorio ha la possibilità di sviluppare piccole serie ad hoc puntando alla personalizzazione in ogni fase di produzione, dal modello al tessuto, dal colore del filo ad eventuali applicazioni richieste. L'atelier artigiano inoltre vende i propri capi in uno spazio apposito al ridosso del laboratorio modificando all'occorrenza i jeans disponibili, accorciandoli e regolandoli, oppure sviluppando vestibilità o lavaggi su commissione dei singoli clienti. Questa filiera corta permette di avere un rapporto diretto con il consumatore e introdurlo all'interno di questa realtà e apprezzarla.

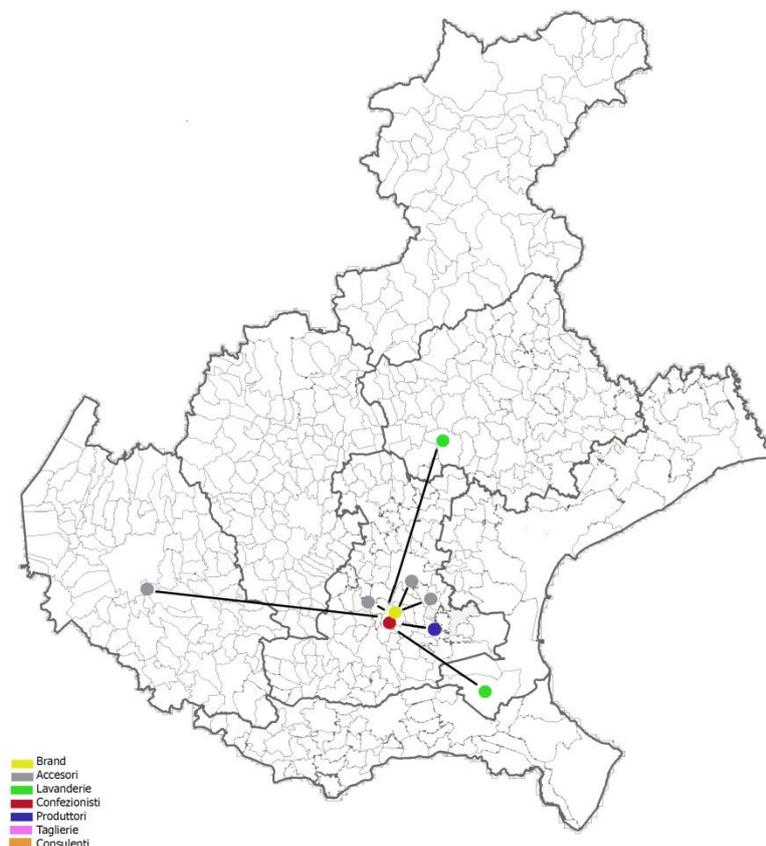


Immagine 9 – Relazione : ImiTJ35020 – *Elaborazione personale*

3.1.6 Novemb3r

Novemb3r nasce nell'autunno 2009 dall'idea di Rino Stilli e Paolo Capezzuoli, fondatori del brand, attraverso la valorizzazione e riproposizione di pezzi d'archivio con una vestibilità e

un design contemporaneo. Il background del duo riguarda la direzione artistica e la distribuzione di grandi marchi d'abbigliamento di sportswear evoluto nel sud Italia. Il brand viene presentato per la prima volta durante il Tranoi a Parigi, fiera del settore, riscuotendo un notevole successo. Il marchio consolida dopo le prime stagioni e inizia a crescere gradualmente grazie ad una distribuzione internazionale che apprezza i prodotti offerti. A seguito di un'amministrazione finanziaria errata il brand è stato preso in affitto d'azienda da Asko, realtà che si occupa della gestione di brand che non hanno strutture produttive, gestionali in modo da creare sinergie puntando all'intera industrializzazione dei prodotti e occupandosi della sola distribuzione e comunicazione. Novermb3r ha un focus sui lavaggi e trattamenti dei capi grazie al know-how offerto dal territorio in cui vengono prodotti.

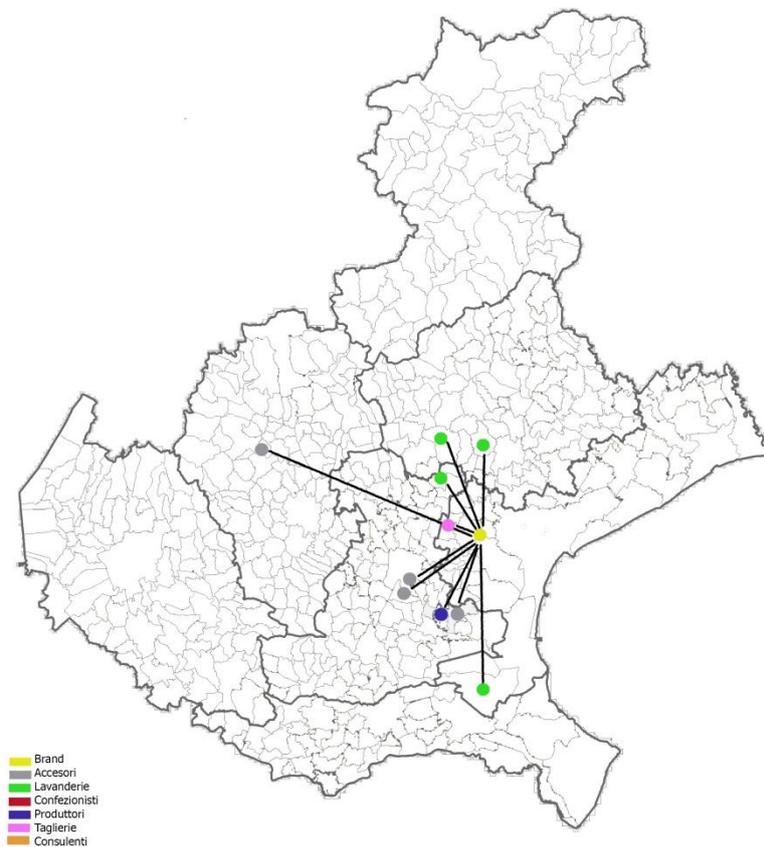


Immagine 10 – Relazione : Novemb3r – *Elaborazione personale*

3.1.7 Italservice SPA

Italservices S.p.A. viene fondata nel 1993 da Moreno Giuriato come azienda terzista lavorando principalmente con commesse da brand internazionali. Nel 1997 entra nel gruppo Eugenio Schiena e nasce MET, primo brand del gruppo che negli anni diventa l'asset strategico coprendo il 50% del fatturato; nel 2002, viene lanciato Cycle, che si colloca in un segmento superiore proponendo un denim premium cimosato, nel 2010 nasce la linea Met Chino&friens al fine di incrementare le vendite del brand di punta e sviluppare il portfolio marchi. Italservice SPA inoltre dà vita a due spin-off con Heavy Project e It's come progetti saltuari caratterizzati da una breve vita, ma potendo così raggiungere una platea clienti importante sfruttando economie di scala dalla parte produttiva e di raggio d'azione per quella distributiva. Nel 2010 l'azienda acquista i brand JFour, JColor e Tramarossa, da un'azienda vicentina in concordato che successivamente fallisce, puntando al rilancio e alla ristrutturazione utilizzando le proprie competenze manageriali, collocandosi con questi brand in una nuova fascia di mercato. Nel 2011 da Flash and Partners, azienda in concordato preventivo anch'essa e mal gestita, Italservice SPA acquista No-li-ta e Ra-Re affiancandoli alla gestione ordinaria di MET. Il fatturato di Italservice SPA è cresciuto negli anni, da 12 milioni nel 1998 a 20 milioni nel 2002, passando ad un consolidato di 98 milioni nel 2011 con un incremento del + 19,2% raggiungendo quota 120 milioni nel 2012. Il consolidato aziendale è così ripartito: 75% del fatturato generato da MET e Cycle, la restante quota è ripartita equamente fra gli altri brand che rispetto ai precedentemente citati vantano una quota di export superiore al 60% contro il 30%. L'azienda negli ultimi anni ha puntato ad acquisire brand affermati, ma mal gestiti, così da poter disporre di sinergie crescenti implementando la distribuzione e il pacchetto clienti. Questa veloce crescita però non è stata sostenuta dal gruppo che ne giro di poche stagioni ha venduto No-li-tà e ha cessato la produzione di Ra-Re.

3.1.8 Martelli Lavorazioni Tessili SPA

Il Gruppo Martelli Lavorazioni Tessili SPA nasce nel 1967 quando Luigi Martelli, dopo aver lavorato nel negozio di lavasecco di famiglia sceglie di aprire una piccola tintoria artigianale in via dei Maceri a Bologna. La bottega offre il servizio di svecchiamento dei capi con l'aggiunta di colore oltre a quello di lavasecco. Nel 1975 l'imprenditore sceglie di ampliare il

proprio business e offrire il servizio nel mercato B2B, in particolare ai produttori di jeans. L'azienda negli anni amplia la propria offerta, con la possibilità di tingere anche lane, cashmere e altri tessuti in capo, individuando uno spazio di mercato che diventerà proficuo per il gruppo Martelli Lavorazioni Tessili SPA⁸¹. Nel 2000 viene sviluppato il progetto sostenibile D.ECO.R. (Development Ecology Research) che ha studiato trattamenti sostenibili dal punto di vista sociale ed ambientale, come un trattamento all'ozono, riducendo l'utilizzo di sostanze chimiche, uno al ghiaccio, in alternativa alla sabbiatura e uno a laser⁸². Il gruppo negli anni ha aperto una serie di stabilimenti, prima in Italia con Toscanella di Dozza, Vedelago, Ancarani e Modello, poi uno in Tunisia, Turchia e Marocco in modo da offrire un servizio differenziato ai clienti che si rivolgevano all'azienda con budget limitati. Questa strategia ha permesso al gruppo di raggiungere clienti come Levi's, Diesel, Replay ma anche realtà come Benetton e Sisley, attraverso un'offerta articolata su prezzi differenti.

3.1.9 Minucoop

Minucoop nasce nel 1989 sotto forma di cooperativa di produzione lavoro a mutualità prevalente, dove i soci sono al contempo lavoratori e imprenditori. L'azienda è specializzata nella progettazione, produzione e vendita all'ingrosso di miniature metalli per cartotecnica e abbigliamento oltre a componentistica per uso civile e industriale. La Minucoop ha sede a Due Carrare, nel padovano, dove si trovano numerose aziende che trattano questo tipo di prodotto con differenti specializzazioni in settori d'applicazioni diversi. La cooperativa sceglie la strada dello stampaggio di miniature metalliche per abbigliamento, pelletteria e calzature proponendo un articolo standard oppure una personalizzazione su commessa attraverso le fiere del settore. Minucoop ha investito in macchinari ad elevata automazione, in modo da poter produrre grossi quantitativi di miniature specifiche d'alta qualità e precisione. L'azienda è cresciuta gradualmente sia per quanto concerne il fatturato che per i dipendenti arrivando ad oggi a contare 38 soci e un fatturato di circa 9 milioni di euro, grazie ad una posizione rilevante acquisita sul mercato nazionale e internazionale.

⁸¹ "Made in Italy: Luigi Martelli, il mago che tinge e lava i jeans in tutto il mondo" – Romagna Noi – 13 settembre 2009

⁸² "Martelli launches eco-minded platform" - Sportswear International Magazine – 11 novembre 2013

3.1.10 MiniB SRL

Seal Kay nasce nel 1999 ad opera di un collettivo di stilisti e cultori del denim che vuole proporre sul mercato la propria visione di denim made in Veneto, sviluppando una filiera attorno alla sede trevigiana. Nel 2007 il brand viene acquistato da Mini B srl, originariamente laboratorio di produzione che confezionava il prodotto, e che ne segue l'intero processo all'insegna della tradizione del denim; la nuova proprietà ha allargato l'offerta Seal Kay proponendo total look senza abbandonare la filosofia iniziale. La Mini B srl dispone all'interno della confezione e taglieria per cui l'intera filiera viene gestita internamente; l'azienda ha continuato a lavorare come conto-terzista con realtà locali offrendo un servizio completo. Gli unici interventi esterni di cui si avvale l'azienda sono per i lavaggi, grazie alla partnership con la lavanderia Lunazzi di Paese (TV) e con un ufficio modellistica, provincia di Padova.

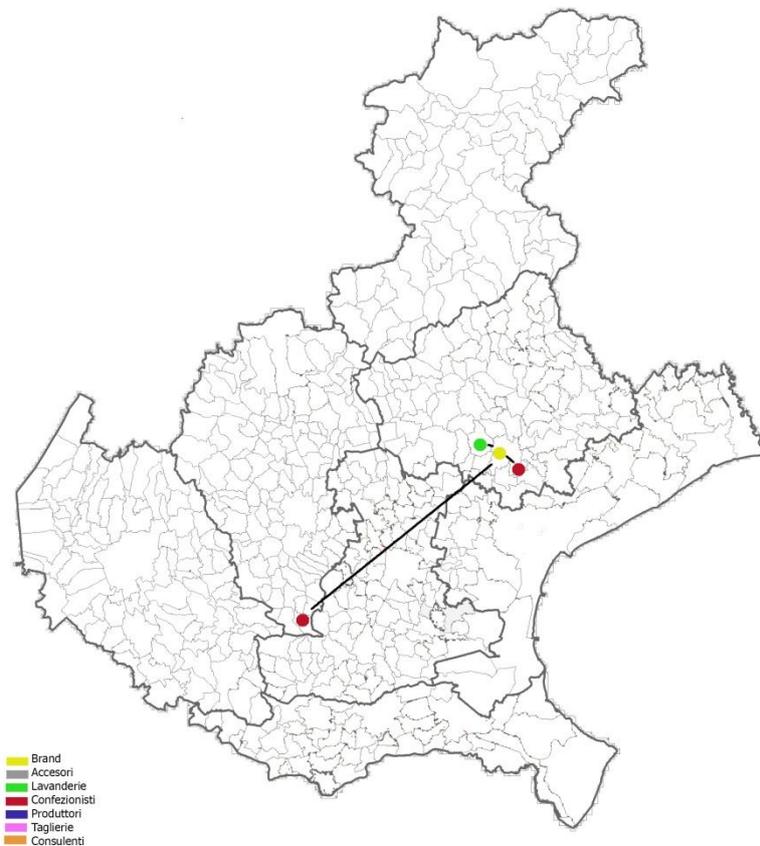


Immagine 11 – Relazione : MiniB SRL – *Elaborazione personale*

3.1.11 Vi.Be.Mac.

VI.BE.MAC viene fondata da Carlo Guerreschi nel 1980 come centro di assistenza Singer sebbene già dai primi anni di attività l'azienda produce macchine e accessori con il proprio nome. Il fondatore sin da subito sceglie di indirizzare la produzione aziendale verso lo sviluppo di macchine dedicate alla confezione del jeans. Il lavoro dell'azienda riguarda lo sviluppo di macchinari per industrializzare la produzione di capi d'abbigliamento. L'azienda negli anni ha sviluppato una serie di brevetti che le hanno permesso di guadagnare un vantaggio verso i competitors. Vi.Be.Mac. dà la possibilità ai clienti di sviluppare in sinergia progetti ad hoc per la confezione di passaggi unici che contraddistinguono i capi; un esempio sono i macchinari per il cinturone Levi's e la tasca Diesel. Vi.Be.Mac presenta in catalogo 32 macchinari che permettono d'industrializzare ogni fase di confezione del jeans facilitando l'operatore e producendo un risultato pressoché standard.

Negli anni '80-'90 il mercato principale dell'azienda era il Veneto, oggi la quota ricoperta dal mercato italiano è il 20%; le macchine da cucire hanno seguito la delocalizzazione, l'azienda veronese ha saputo costruire una rete commerciale ad hoc nei paesi produttori di jeans vendendo alle aziende locali macchine sofisticate per rispondere alle commesse dei brand internazionali. Vi.Be.Mac è presente in 55 paesi attraverso agenti, distributori e un assistenza service di supporto che è diventato un *asset* strategico per l'azienda. Nella sede centrale, di produzione e amministrazione a San Giovanni Lupatoto in provincia di Verona l'azienda conta 45 dipendenti che seguono l'intera filiera di produzione delle unità automatiche. Il successo dell'azienda è stato lo sviluppo di macchine ad hoc con gli uffici prodotto dei grandi brand, questa strategia fa sì che i produttori, per rispondere alle commesse su modello siano obbligati ad acquistare i macchinari Vi.Be.Mac per produrre i capi delle stagioni commissionate.

3.1.12 PIER SPA

PIER SPA nasce negli anni '70, ad opera dei coniugi Narduzzi come una piccola realtà per la confezione di camicie da uomo e capi su misura, non proponendo articoli dal taglio classico ma moderno. Negli anni la specializzazione permise all'azienda di crescere e di attirare clienti

internazionali che richiedevano la commissione di prodotti, principalmente camicie, all'azienda per le loro collezioni. La realtà si ingrandisce sviluppando competenze produttive, come laboratorio di confezione conto terzi; negli anni la PIER SPA è diventata un terzista che riceve le commesse dei brand internazionali e le distribuisce nel territorio limitrofo riconsegnando il capo commercializzato. L'azienda al suo interno presenta circa venti sarte specializzate che si occupano della produzione delle richieste *haute couture* e dei campionari commissionati, mentre per la produzione i processi vengono delegati e seguiti dai responsabili prodotto. PIER SPA ha siglato accordi sia produttivi che di licenza con differenti marchi del lusso, garantendosi le commesse e potendo investire in struttura; l'azienda ha ampliato la propria offerta proponendo la gestione logistica per i brand in conto-lavoro. Per le aziende in licenza invece la realtà si occupa della distribuzione e della parte finanziaria riuscendo a mantenere un margine consistente.

L'azienda oggi è gestita dai figli dei fondatori che hanno scelto di collocare l'azienda nella fascia alta di mercato servendo fra i clienti Dior, Dries Van Noten, Azzedine Alaïa e pochi altri, oltre a produrre una serie di brand con cui sono state firmati accordi di licenza come per Duoud e Band of Outsiders oppure come Plein Sud e (+)People di cui l'azienda ha acquistato una quota di *equity*. Questa strategia ha permesso agli imprenditori di garantirsi commesse per i prossimi anni, riuscendo a programmare il lavoro e gli investimenti necessari.

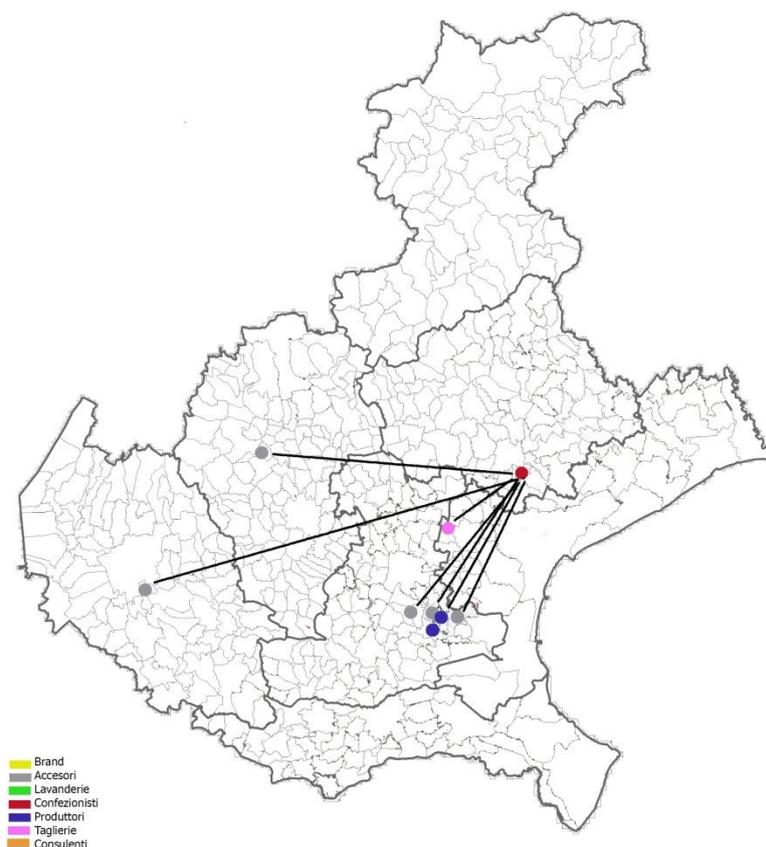


Immagine 12 – Relazione : PIER SPA – *Elaborazione personale*

3.2 Analisi

3.2.1 Metodo di ricerca

Per procedere ad un'analisi delle aziende mappate sono stati scelti dei parametri quantitativi, come il numero di dipendenti, il fatturato e l'EBITDA⁸³ dove essi sono disponibili pubblicamente, e qualitativi come il ruolo all'interno della filiera, il tipo di relazioni con essa e il grado di specializzazione oltre che l'anno di fondazione. Lo scopo dell'analisi è quello di creare un'immagine delle aziende presenti nel territorio focalizzandosi sulla loro capacità di creare valore aggiunto all'interno della filiera d'appartenenza considerando le relazioni e il tipo di business nel quale esse operano.

⁸³ Fonte: Aida bilanci aziendali al 31/12/2014

Una prima analisi evidenzia il tipo di aziende presenti nel territorio in relazione al business e la loro longevità, suddividendole in tre categorie: fondate dopo il 2005, fondate fra il 2005 e il 1990 e precedentemente al 1990 per analizzare il tipo di sviluppo nel territorio e la tipologia. Viene considerato il ruolo all'interno della filiera e i rapporti che intercorrono fra le realtà, inoltre viene considerato il grado di specializzazione nell'utilizzo del denim.

La seconda parte dell'analisi mette in relazione il fatturato e il valore aggiunto con il numero di dipendenti in relazione al tipo di business, indagando che tipo di rapporti vi sono fra le differenti realtà. Il rapporto fatturato/numero dipendenti vuole evidenziare il contributo di ogni soggetto nel concorrere nella quota di profitto aziendale, mentre il rapporto EBITDA/numero dipendenti ha modo di individuare la capacità di creare valore aggiunto delle aziende analizzate, l'EBITDA inoltre viene rapportato al ruolo all'interno della filiera per identificare le aziende con la maggior capacità di creare valore aggiunto. In entrambi i casi viene effettuato una scrematura eliminando i casi estremi in modo da focalizzarsi nell'area dove vi è maggior concentrazione di aziende. L'analisi è stata condotta utilizzando un classico foglio Excel, attraverso l'elaborazione dei dati raccolti; nella prima parte troviamo un'analisi qualitativa delle aziende, mentre nella seconda ci si avvale di dati quantitativi. La prima analisi comprende tutte le aziende di cui si hanno i dati, mentre quella successiva restringe i parametri considerati eliminando gli estremi nella rappresentazione del grafico, considerando così una serie di aziende più omogenee fra loro.

3.2.2 Analisi empirica

Il grafico 1 – *Tipologia di aziende mappate* riassume le aziende in relazione alla tipologia di business. La ripartizione è così riassumibile: aziende produttrici di denim 5,1%, produttori di etichette 3,4%, i nastri 3,4%, i bottonifici 1,7%, i produttori di accessori metallici 5,1%, i confezionisti 15,3%, i confezionisti e licenzisti 10,2%, i produttori di macchinari specializzati 1,7%, le lavanderie 10,2%, i consulenti specializzati 3,4%, i brand 33,8% e le taglierie il 5,1%. Salvo il brand, con il 33,8%, le tipologie di aziende diffuse nel territorio si distribuiscono equamente dimostrando come le realtà presenti nel contesto analizzato abbiano consolidato il proprio ruolo dopo la crisi degli anni '90 e come vi sia stata un ridimensionamento del numero complessivo. Questa presenza esigua, per ogni tipologia di business, è dovuta al

fatto che le aziende presentano ingenti immobilizzazioni in struttura e macchinari, dimostra come esse abbiano acquistato un ruolo di leadership nel territorio e come risulti difficile intraprendere queste tipologie di imprese oggi, cosa che invece non avviene per i brand di cui abbiamo una proliferazione consistente.

Tipologia di Aziende mappate

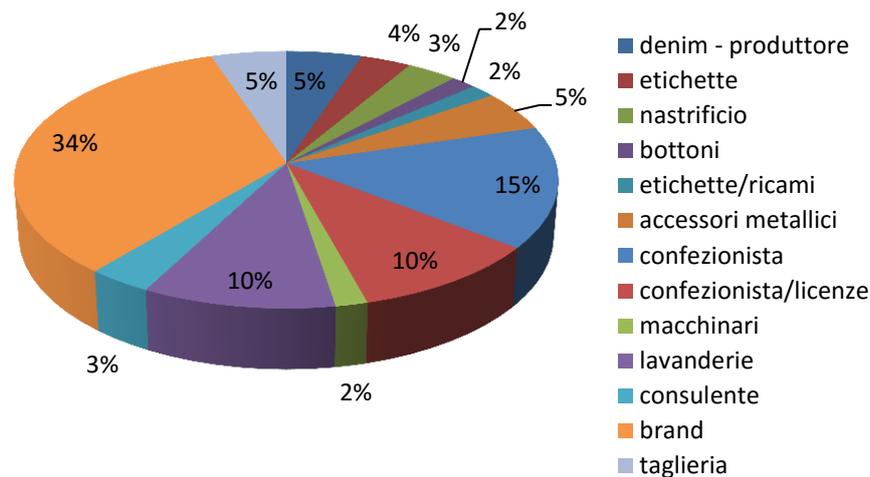


Grafico 1 – Tipologia di aziende mappate raggruppate per business – *Elaborazione personale*

Nella prima parte dell'analisi si è considerato l'anno di fondazione delle aziende mappate, suddividendole fra aziende fondate prima del 1990, fra quest'anno e il 2005 e successivamente così da evincere quando esse sono state fondate e la loro longevità sul mercato. Dal grafico 2 – *Anno di fondazione delle aziende*, si può vedere come la maggior parte delle aziende siano fondate prima del 2005, soprattutto per quanto riguarda quelle con immobilizzazioni consistenti, come lavanderia, produttori di accessori e tessuti, mentre successivamente a tal data siano stata fondati solamente brand d'abbigliamento che si occupano del solo processo creativo e commerciale; ciò dimostra come le aziende fondate negli ultimi anni si avvalgano della filiera presente nel territorio affidandosi ad aziende storiche.

Anno fondazione aziende

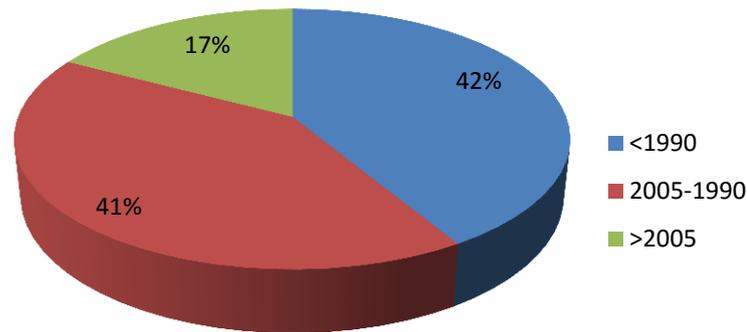


Grafico 2 – Anno di Fondazione delle Aziende - *Elaborazione personale da dati Siti Web aziendali*

Fra le aziende analizzate si è definito il ruolo che esse coprono all'interno della filiera suddividendole fra *committente*, ovvero realtà che commissionano e che si trovano all'apice della filiera, *aziende terziste* che si occupano della produzione o dei lavaggi dei capi e per ultime *aziende di fornitura* come produttori di materia prima, accessori metallici, etichette e affini utilizzate all'interno del processo produttivo dei capo. È evidente, dal grafico 3 – *Rapporto nella Filiera*, come la maggior parte delle aziende siano committenti, il 47% del campione, ovvero brand che governano la filiera, mentre i fornitori occupano il solo 22%, questa percentuale esigua dimostra come siano poche le realtà consolidate che sono riuscite ad avere un vantaggio competitivo forte che ha permesso loro di permanere sul mercato, inoltre si vede come la loro tipologia sia esigua; in fine il 31% sono aziende che lavorano come terziste e che ricevono le commesse dai brand che vogliono produrre nel territorio senza delocalizzare. Questa presenza consistente di brand fa dedurre come essi si approvvigionino dai medesimi fornitori per i propri processi produttivi.

Rapporto nella filiera

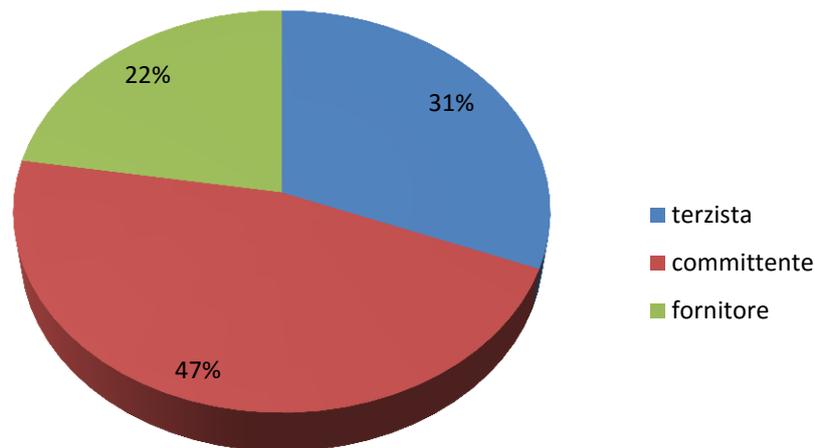


Grafico 3 – Rapporto nella Filiera – *Elaborazione personale*

Successivamente, nel grafico 4 – *relazioni nella filiera* vengono considerati il tipo di relazioni che le aziende intraprendono fra loro, come essere si interfacciano. Sono stati individuati quattro tipi di relazioni predominanti all'interno della filiera ovvero:

- Aziende che si occupano del *design e della comunicazione*, principalmente brand
- Aziende *subordinate*, ovvero realtà che si trovano a svolgere le commesse ricevute
- Aziende che operano come *coordinatrici* della filiera, esse ricevono le commesse e le gestiscono distribuendoli nel territorio
- Aziende che operano come *collaterali*, ovvero imprese che offrono servizi di supporto alle aziende e il più delle volte collaborano con esse, come lavanderie o i produttori metallici che non offrono un prodotto standard.

Relazioni nella filiera

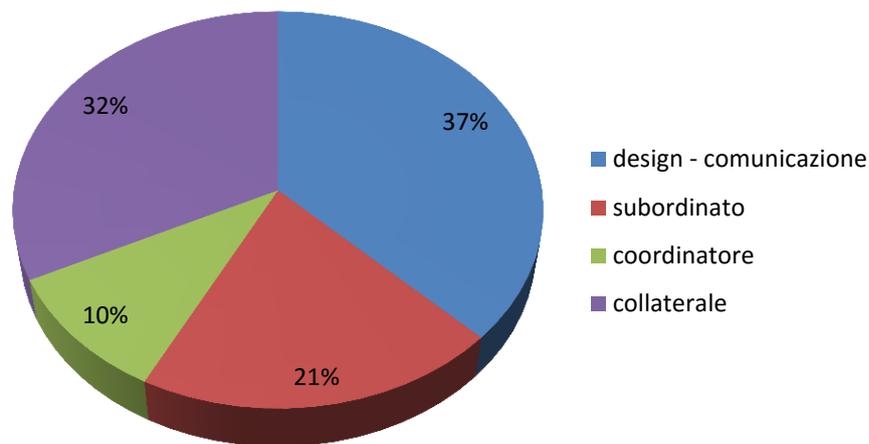


Grafico 4 – Relazioni nella Filiera – *Elaborazione personale*

Andando a confrontare il tipo di relazioni e il rapporto all'interno della filiera si può vedere come vi sia correlazione fra la committenza e la parte design-comunicazione dato che queste realtà si trovano a monte della filiera ed invece come il ruolo di terzista si traduca in coordinatore o subordinato dato che vi sono due possibili alternative nel processo di produzione.

Fra le aziende mappate inoltre è stato considerato il loro grado di specializzazione nel trattare la tela blu, con una scala da 1 a 10 dove il valore minimo individua l'assenza di specializzazione o di linee dedicate, al contrario il valore massimo individua la totale specializzazione nel trattare il denim. Ovviamente, essendo il primo criterio di selezione utilizzato per la scelta delle aziende mappatura la maggior parte hanno un grado di specializzazione elevato nel comparto anche se per alcune è possibile indicare un ulteriore grado di specializzazione; le aziende che troviamo con la massima specializzazione sono le lavanderie, le quali sviluppano il proprio business quasi totalmente trattando capi in denim e alcuni brand selezionati che hanno a catalogo solo indumenti prodotti in tela blu come IMjIT35020, Dockyard Venice e Redux Jeans. Se consideriamo il grado di specializzazione subito sottostante troviamo brand le cui linee presentano la predominanza di capi in denim

ma per necessita di allargare la propria offerta producono anche una serie di prodotti non-denim come Novemb3r, Seal Kay, Replay e Diesel Denim Gallery. Sul fronte opposto fra le aziende a bassa specializzazione troviamo le taglierie, le quali essendo a monte della filiera non hanno sviluppato un business apposito dato che con il medesimo sistema di taglio si possono trattare differenti tessuti; per quanto riguarda le aziende che producono miniature metalliche la loro specializzazione risulta lieve dato che non hanno dovuto modificare il proprio business e processo di stampaggio ma hanno semplicemente colto un'opportunità che caratterizza i capi cosa che invece non è avvenuto con i laboratori di confezione che per rispondere al meglio alle commesse dei brand hanno dovuto acquistare macchinari specialistici per la produzione e industrializzazione dei capi in denim.

Grado di specializzazione

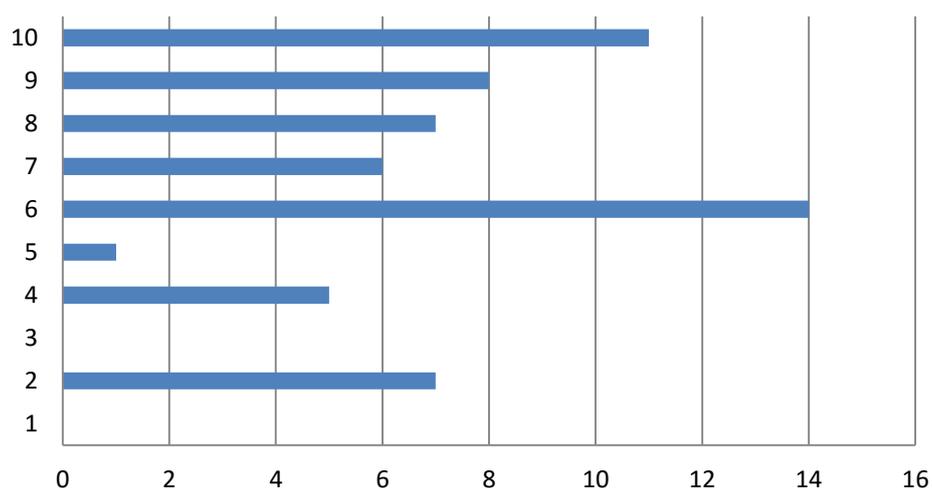


Grafico 5 – Grado di specializzazione – *Elaborazione personale*

La seconda parte di analisi considera i bilanci aziendali 2014 ricavati da AIDA, purtroppo fra le realtà mappate solo di 30 aziende è stato possibile reperire i dati quantitativi, perché le rimanenti non hanno l'obbligo di depositarli. Onde evitare errori o approssimazioni con delle stime essi sono stati eliminati.

Il grafico 6 - *Fatturato e numero dipendenti* mette in relazione il fatturo con il numero di dipendenti così da poter individuare la dimensione delle aziende mappate. Dal grafico si evince come solo tre aziende siano oltre i 400 dipendenti e i 150 milioni di euro di fatturato,

esse sono Diesel SPA, Staff International e Fashion Box SPA, mentre la maggior parte di aziende si concentrano sotto i 100 dipendenti e con meno di 30 milioni di fatturato. In queste tre realtà la componente internazionale gioca un ruolo chiave, hanno una forte identità del brand e si sviluppano come un gruppo; presentano una frammentazione e differenziazione dell’offerta attraverso differenti declinazioni del medesimo brand raggiungendo così un pubblico vasto e articolato a cui vengono offerti prodotti differenti sia per design che per produzione.

Fatturato e numero dipendenti

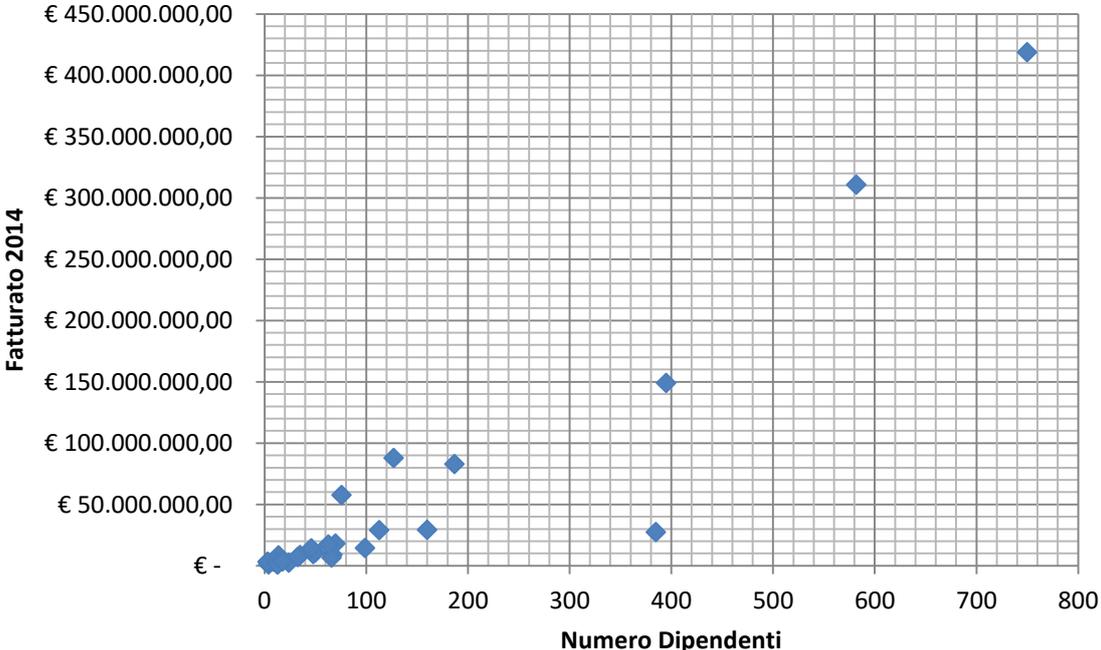


Grafico 6 – Fatturato e numero dipendenti – *Elaborazione personale*

Nel grafico 7 - *Aziende con fatturato <70 milioni e con <100 dipendenti* viene fatta una scrematura di quelle aziende che non si trovano nell’agglomerato principale delle aziende mappate e più precisamente vengono inserite nel grafico solo le aziende con un fatturato inferiori ai 70 milioni di euro e con meno di 100 dipendenti. Quello che risulta sono due agglomerati di aziende distinte che possono essere considerate rispettivamente medie e piccole, le prime con un fatturato fra i 5 milioni di euro e i 20 milioni di euro e con dipendenti compresi fra 50 e 80, mentre le seconde con un fatturato inferiore ai 5 milioni e con meno di 20 dipendenti. Questa analisi dimostra come la maggior parte di aziende

mappate caratterizzino il modello del distretto, perfettamente integrate nella filiera d'appartenenza, ma non vi è però una netta divisione fra le differenti tipologie di business in cui esse operano se non per dimensione aziendale ma si evince che i fornitori e collaterali, per il tipo di offerta rivolta ad un numero potenziali di clienti importante, si collochino nel secondo gruppo d'aziende.

Numero dipendenti e fatturato – focus agglomerato principale

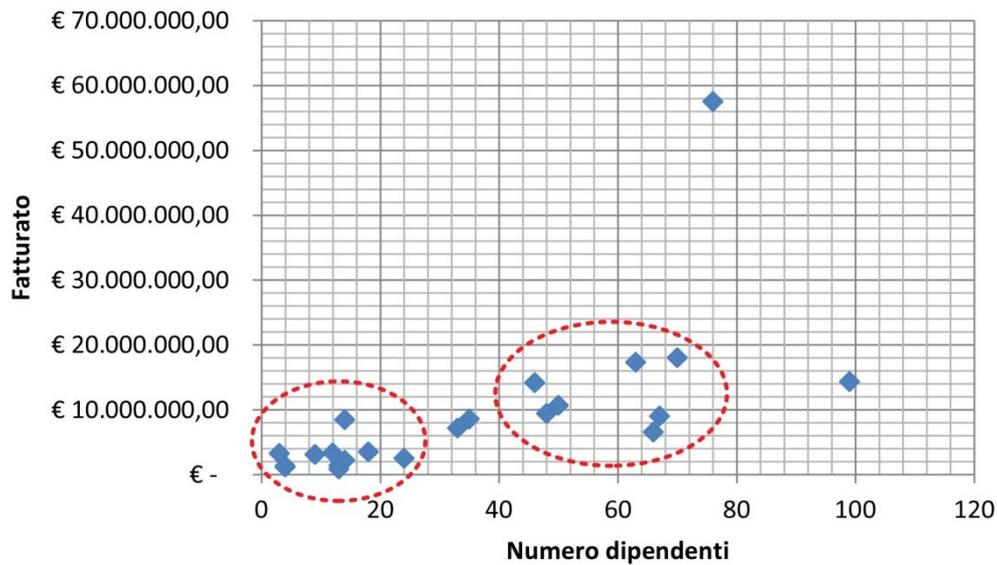


Grafico 7 – Aziende con fatturato <70 milioni e con <100 dipendenti – *Elaborazione personale*

Successivamente viene rapportato con il numero di dipendenti il fatturato aziendale così da evidenziare la capacità di ogni dipendente di generare profitto per l'azienda in modo da evidenziare come incide il lavoro dipendente all'interno delle aziende. Dal grafico 8 – *rapporto Fatturato/numero dipendenti* si può vedere che fra le aziende emergono Smith's America, Italservice, Staff International, Giada SPA, GTA Moda e Diesel SPA, ovvero aziende terziste che governano la filiera e che non si avvalgono dell'outsourcing dei processi produttivi ma che li gestiscono direttamente come committenti.

Rapporto Fatturato/Numero dipendenti

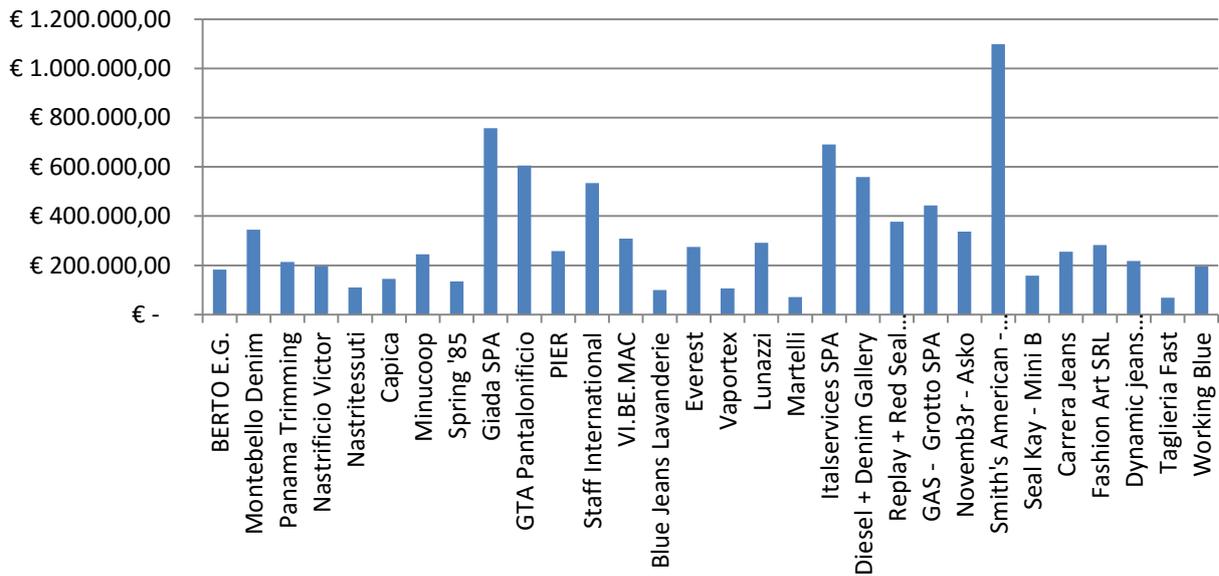


Grafico 8 – Rapporto Fatturato/dipendenti – *Elaborazione personale*

Nel grafico 9 - *Rapporto Fatturato/dipendenti e totale dei dipendenti* si può individuare un gruppo principale di aziende che si assesti fra gli 80 dipendenti e i 370 mila euro di fatturato per ogni dipendente. Esse rappresentano il cuore della filiera, realtà che interagiscono fra loro rivolte ad un mercato ristretto e con una struttura articolata. Le aziende che si collocano lontane da questo gruppo invece sono principalmente brand a vocazione internazionale e dalla diffusione consolidata i quali esternalizzano la maggior parte dei processi, mantenendo solo la distribuzione e la parte creativa all'interno così da potersi avvalere di un numero minore di persone e di immobilizzazioni.

Rapporto Fatturato/numero dipendenti

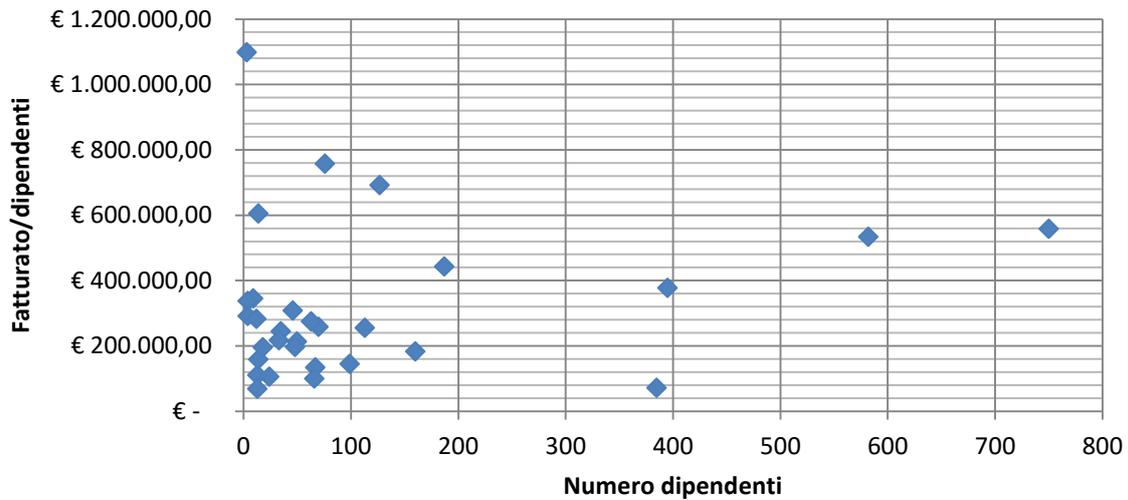


Grafico 9 – Rapporto Fatturato/dipendenti e totale dei dipendenti – *Elaborazione personale*

Il grafico 10 – *Rapporto Fatturato/dipendenti* si focalizza sulle aziende con un rapporto minore di 800 mila euro e con meno di 400 dipendenti in modo da puntare l'attenzione sul gruppo di aziende precedentemente citate potendo vedere come esse formino tre agglomerati distinti. Nel primo gruppo troviamo aziende con questo rapporto inferiore a 200 mila euro e con meno di 25 dipendenti, sono Nastritessuti, Vapoterx, Seal Kay e Working Blue; nel secondo troviamo tre aziende con meno di 25 dipendenti e un fatturato compreso fra i 250 mila euro e i 350 mila euro e sono Novem3r, Lunazzi e Fashion Art, l'ultimo gruppo invece comprende aziende caratterizzate da un fatturato compreso fra i 200 mila euro e i 300 mila euro e con dipendenti compresi fra i 40 e i 70 e sono Minucoop, Dynamic Jeans, Panama Trimming e Nastrificio Victor. Da quest'analisi non si evince alcuna correlazione fra le realtà mappate, non vi è una rapporto diretto fra business e agglomerato di aziende che appaiono disomogenee; considerando il tipo di rapporto in filiera si può vedere come principalmente le aziende siano dei fornitori di brand e come esse svolgano commesse personalizzate per i propri clienti, co-sviluppando e non proponendo prodotti a catalogo.

Rapporto Fatturato/numero dipendenti – focus agglomerato principale

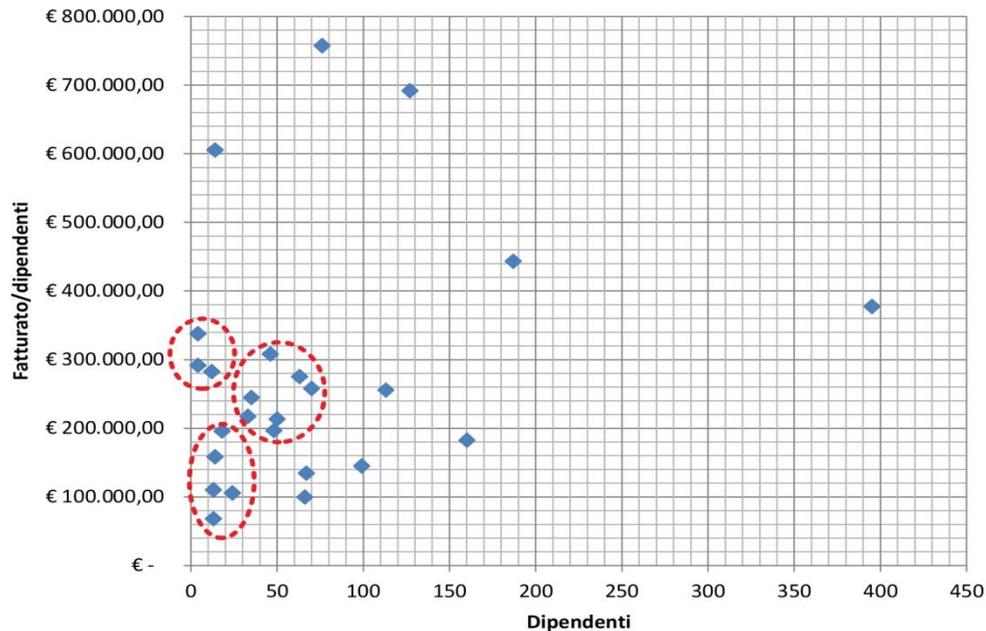


Grafico 10 – Rapporto Fatturato/dipendenti e totale dei dipendenti , aziende con rapporto <800 mila euro e con <400 dipendenti – *Elaborazione personale*

Per analizzare la capacità di creare valore aggiunto delle aziende è stato scelto di rapportare l'EBITDA con il numero di dipendenti così che si possa definire la capacità di creare valore aggiunto di ogni singolo operaio all'interno dell'azienda. Dal grafico 12 - *EBITDA/numero dipendenti* si vede come le aziende possano essere divise in due, quelle con il questo rapporto superiore ai 50 mila euro e quelle con esso inferiore, in particolare Working Blue, Fashion Art SRL, Gas Jeans, Diesel SPA, Everest, Vi.Be.Mac, Staff international, GTA Moda, Giada SPA, Minucoop e Nastritessuti ricadono nel primo caso mentre per le rimanenti il rapporto rimane inferiore ai 50 mila euro. Se consideriamo questo rapporto in relazione a quello Fatturato/dipendenti vediamo come compaiano una serie di aziende produttrici e di fornitura caratterizzate da un prodotto forte e unico sul mercato che permette loro di avere un vantaggio competitivo e di conseguenza di poter attuare un prezzo superiore.

Rapporto EBITDA/Dipendenti

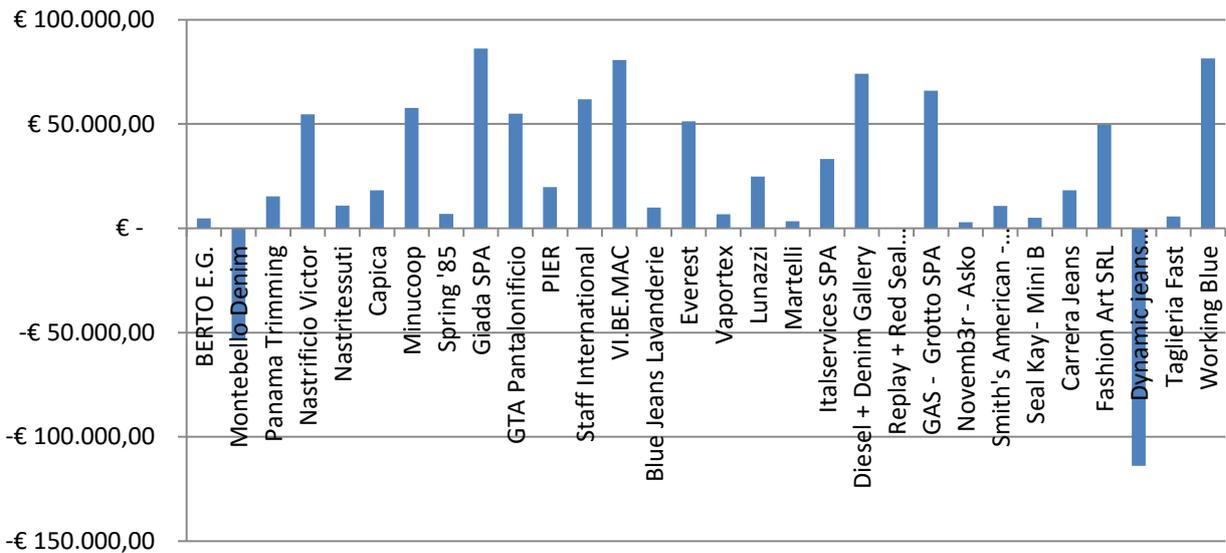


Grafico 11 – EBITDA/numero dipendenti – *Elaborazione personale*

Nella seguente analisi si possono individuare quattro agglomerati di imprese in cui rapporto EBITDA/numero dipendenti è simile, come si riesce a vedere meglio nel grafico 13 - *EBITDA/numero dipendenti con rapporto <90mila euro e <400 dipendenti* in cui vengono eliminati i casi estremi ovvero Dynamic Jeans Manifatture, Montebello Denim, Diesel SPA e Staff International. Il primo gruppo d'impresе riguarda quelle con meno di 20 dipendenti e rapporto EBITDA/numero dipendenti minore di 10mila euro, due brand di medio-alto livello, ovvero Novemb3r e Smith's America e due fornitori, Vaportex e Nastroficio.

Rapporto EBITDA/Dipendenti

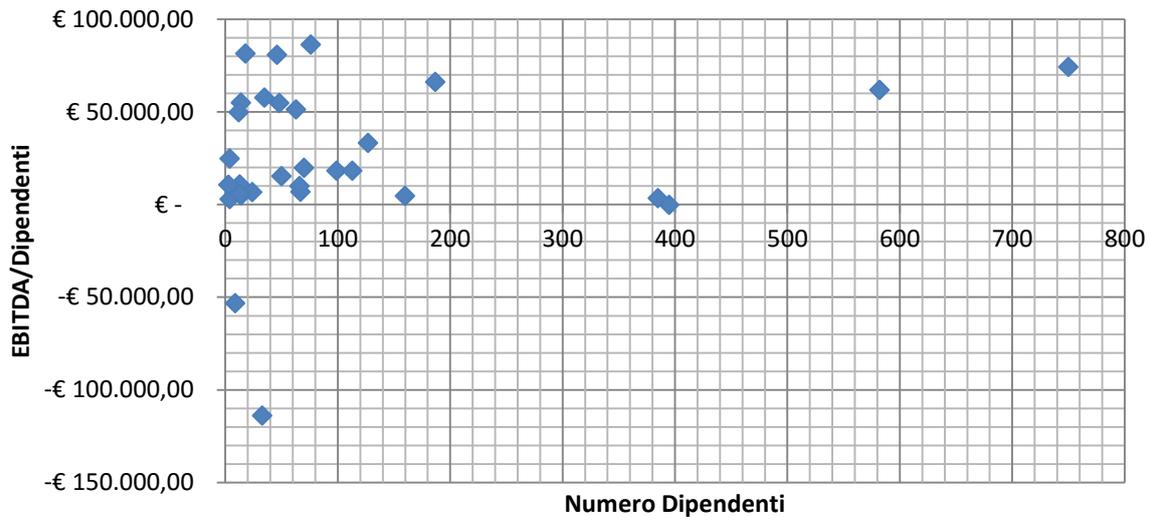


Grafico 12 – EBITDA/Numero dipendenti – *Elaborazione personale*

Nel secondo gruppo, dove questo rapporto è ad un massimo di 20mila euro e con un numero di dipendenti compreso fra 40 e le 110 unità, troviamo principalmente aziende fornitrici come Capica, Panama Trimming, Spring'85 e Blue Jeans Lavanderie oltre a Carrare Jeans, per il suo posizionamento medio-basso nei retail e Pier SPA, per la sua struttura ibrida. Nel terzo agglomerato formato invece troviamo aziende con un rapporto EBITDA/numero dipendenti superiore ai 50mila euro ma con meno di 80 dipendenti, ovvero aziende che hanno una capacità di creare valore aggiunto importante, fra queste troviamo Fashion Art SRL e GTA Moda, le quali governano la filiera conto terzi, Everest Tecnologie Tessili, Nastrificio Victor e Minucoop le quali riescono a competere grazie al loro grado di specializzazione e di personalizzazione del prodotto se richiesto.

L'ultimo gruppo di aziende comprendi Giada SPA, Vi.Be.Mac e Working Blue, meno di 100 dipendenti e un valore aggiunto creato da ogni dipendente superiore a 80mila euro; nel caso di Vi.Be.Mac. abbiamo un aziende leader nella produzione di macchinari per l'industrializzazione della produzione di un jeans. Jacob Cohen, Giada SPA, invece ha saputo creare un prodotto legato al territorio e ad alto valore aggiunto, sfruttando sinergie locale e una distribuzione globale e Working Blue invece funge da laboratorio confezionista di

quest'ultimo brand ma a saturazione della produzione la distribuisce sul territorio a laboratori partner attraverso un sistema flessibile di subfornitura.

Rapporto EBITDA/Dipendenti – focus agglomerato principale

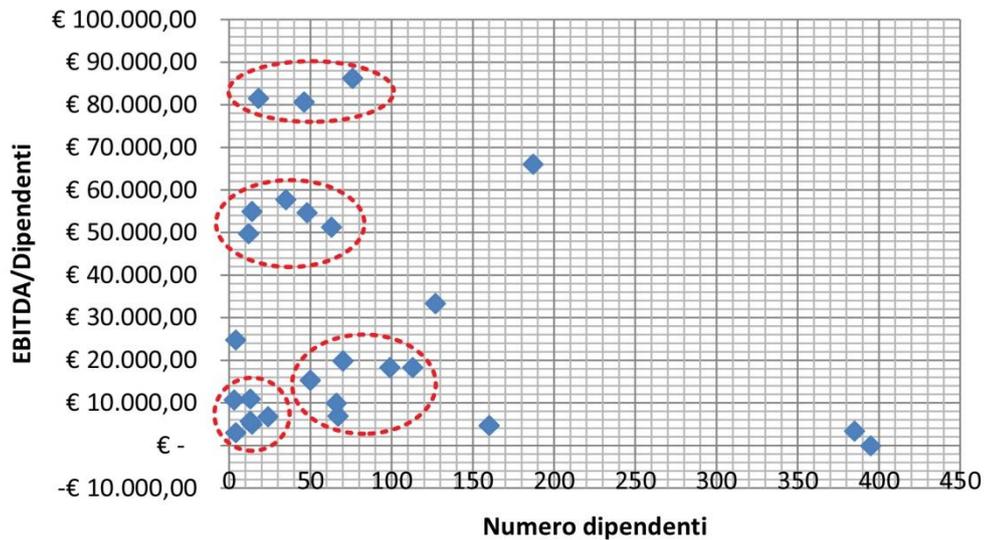


Grafico 13 – EBITDA/numero dipendenti con rapporto <90mila euro e <400 dipendenti – *Elaborazione personale*

Considerando l'analisi separata dei dati quantitativi e qualitativi, di seguito vengono messi in relazione al fine di indagare se vi sono relazioni fra essi; vengono considerati i rapporti Fatturato/numero dipendenti e EBITDA/numero dipendenti in rapporto alla tipologia di business delle aziende e al ruolo che esse ricoprono all'interno della filiera in modo da evidenziare se vi siano correlazione fra essi.

Dal grafico 14 - *Fatturato/Dipendenti in rapporto con la tipologia di business* si evince come vi sia una correlazione fra il fatturato/numero dipendenti e la tipologia di business aziendale dato che questo rapporto si distribuisce omogeneamente in base ad ogni tipologia. Si Può vedere come i confezionisti/licenze siano le aziende con questo indice superiore dato il numero di capi trattati a fronte di un numero di dipendenti ridotto. Si può osservare inoltre come solamente i brand presentino una dispersione, ovvero una differenza fra le realtà presenti, dimostrando come essi si distinguersi per tipologia di mercato a cui si rivolgono. La maggior parte delle aziende si colloca nella fascia compresa fra i 100.000 euro e i 300.000 euro, queste realtà sono nastriatrici, confezionisti, produttori di accessori metallici, bottonifici

e lavanderie, ovvero realtà che offrono un servizio all'interno delle filiera che viene acquistato dalle aziende che si collocano oltre questa soglia ma che non sono produttori dato che devono approvvigionarsi all'esterno.

Fatturato/Dipendenti – Tipologia di Business

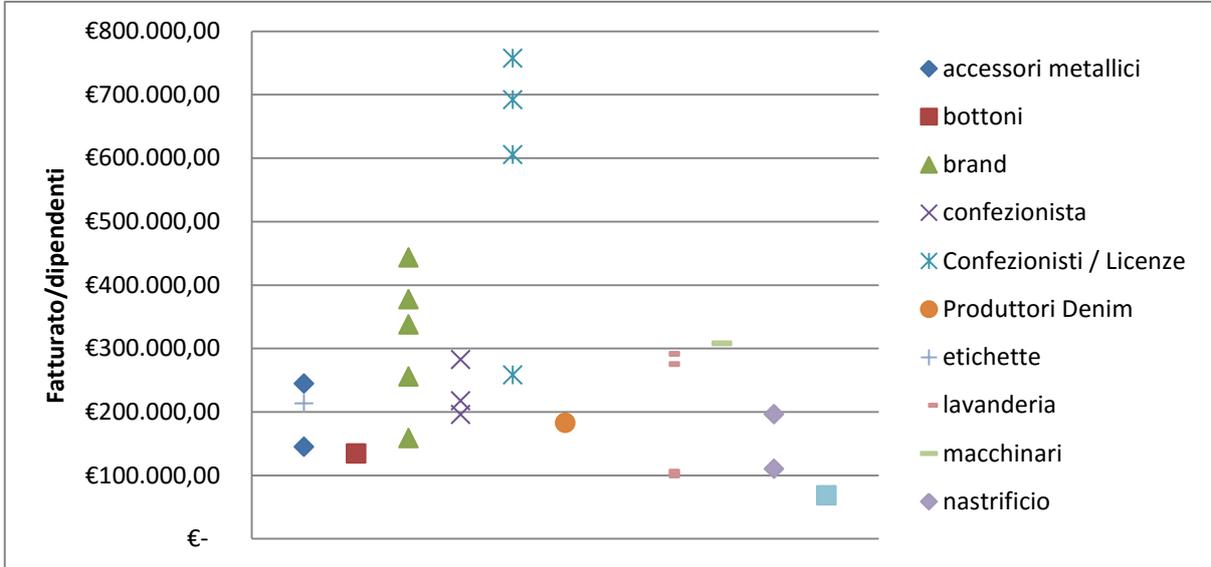


Grafico 14 – Fatturato/Dipendenti in rapporto con la tipologia di business – *Elaborazione personale*

Successivamente il medesimo rapporto viene relazionato con il ruolo ricoperto dalle aziende all'interno della filiera, da ciò si può vedere come ogni tipologia si comporti diversamente. I committenti si presentano come realtà con la dispersione maggiore, in questo caso essi sono principalmente brand e licenzisti quindi questo rapporto varia a seconda della tipologia di mercato in cui operano; per quanto riguarda i terzisti e i fornitori essi si presentano coesi, in molto casi vi è sovrapposizione, ciò dimostra come queste realtà siano integrate. Il grafico mette in evidenza come vi sia differenza di collocamento del rapporto Fatturato/dipendenti considerando il ruolo all'interno della filiera ricoperto dalle aziende; questa differenza è dovuta al fatto che i committenti acquistano dai terzisti e dai fornitori e dovendo rivendere un prodotto puntando a realizzare anch'essi un profitto, di conseguenza avranno introiti maggiori a livello di fatturato anche i margini saranno i medesimi.

Fatturato/Dipendenti – Ruolo Filiera

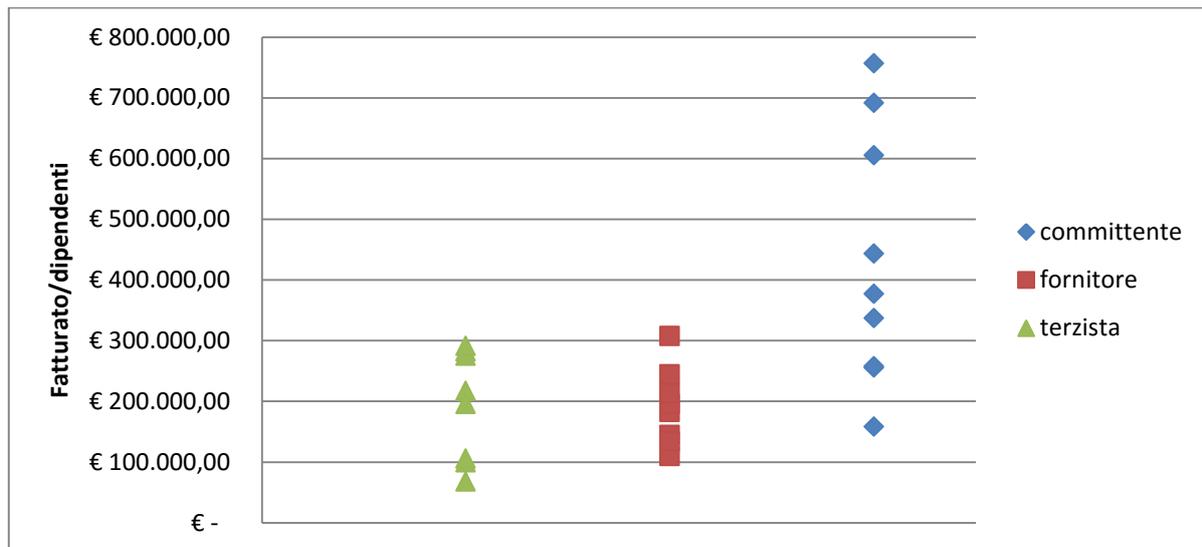


Grafico 15 – Fatturato/Dipendenti in rapporto con il Ruolo all'interno della filiera – *Elaborazione personale*

Nel secondo caso viene messo in relazione l'EBITDA/numero dipendenti alla tipologia di business in modo da evidenziare quali aziende riescono a generare un valore aggiunto superiore; dal grafico 16 – *EBITDA/Dipendenti in rapporto con la tipologia di Business* si vede come le aziende con questo rapporto superiore a 60 mila euro generati per dipendenti siano solamente quattro, un produttore di macchinari, un licenzista, un'azienda di confezione e un brand, mentre il maggior numero di aziende si colloca sotto i 20 mila euro per dipendente. Ciò dimostra come la capacità delle aziende di creare valore aggiunto fra quelle analizzate sia simile e si può dedurre, data l'analisi precedentemente effettuata, che le aziende competano sul valore e non sul prezzo dato questo rapporto. Dal grafico emerge una concentrazione data dalle lavanderie e dai brand che dimostra come queste aziende operino in mercati simili fra loro utilizzando il medesimo approccio e il medesimo ricarico sull'offerta o servizio. Dove vi è un'importante dispersione all'interno della medesima tipologia di business si vede come la dimensione aziendale, la specializzazione e la capacità di individuare un vantaggio competitivo di determinate aziende, risulti più rilevante in termini di valore aggiunto rispetto ad altre realtà pressoché standard.

EBITDA/Dipendenti – Tipologia di Business

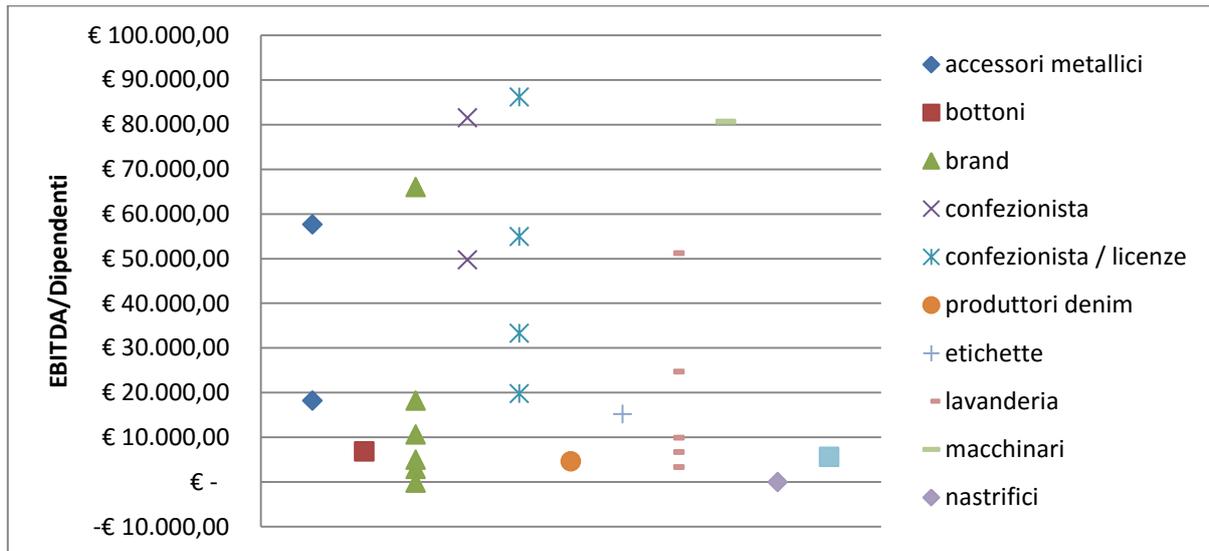


Grafico 16 – EBITDA/Dipendenti in rapporto con la tipologia di Business – *Elaborazione personale*

Reportando l'EBITDA/numero dipendenti con il ruolo all'interno della filiera delle aziende si può vedere dal grafico 17 - *EBITDA/Dipendenti in relazione con il ruolo all'interno della filiera* come vi siano due gruppi distinti di aziende, un primo con il rapporto EBITDA/Numero dipendenti superiore a 50 mila euro e uno con questo valore inferiore a 20 mila euro. Nel primo gruppo si trovano aziende che offrono un prodotto ad alto valore aggiunto, anche se non vi è una concentrazione fra queste realtà che appaiono rare quindi esse presentano un prodotto forte sul mercato e differente dalle altre aziende a prescindere dal ruolo che esse ricoprono, nel secondo gruppo, in tutti e tre i casi, vi è una concentrazione di aziende attorno ai medesimi valori e quindi esse offrono un prodotto pressoché standard che non permette di ricavare margini superiori rispetto alle altre aziende all'interno della filiera. Quello che è interessante evidenziare è che questo rapporto non presenta una netta divisione a seconda del ruolo ricoperto dalle aziende ma esso si dispone omogeneamente.

EBITDA/Dipendenti – Ruolo Filiera

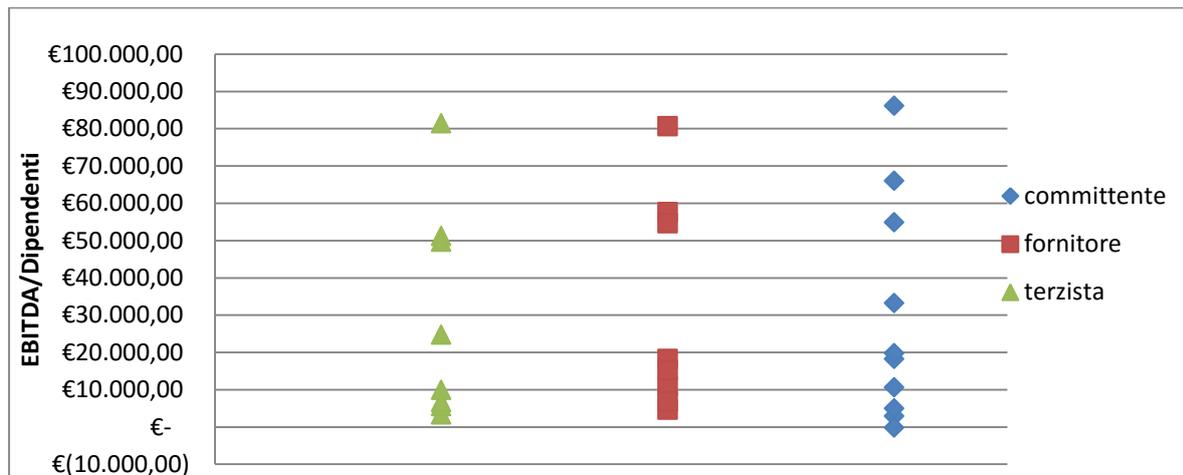


Grafico 17 – EBITDA/Dipendenti in relazione con il ruolo all'interno della filiera – *Elaborazione personale*

Confrontando il grafico 15 - *Fatturato/Dipendenti in rapporto con il Ruolo all'interno della filiera* con il grafico 17 - *EBITDA/Dipendenti in relazione con il ruolo all'interno della filiera* si può vedere come le differenze che vengono a crearsi dalla prima relazione Fatturato/dipendenti vengano ad annullarsi quando consideriamo l'EBITDA/dipendenti, ciò avviene perché l'intero settore attua un ricarico pressoché standard nei differenti passaggi e quindi le differenze che sono presenti nell'allocazione quando viene considerato il fatturato, vengono annullate se si prende in considerazione il valore aggiunto. Le aziende committenti presentano un fatturato superiore ai fornitori e terzisti dato che esse si trovano a rivendere prodotti finiti che incorporano differenti passaggi delle filiera e quindi differenti costi che portano ad un aumento di fatturato nonostante i margini siano i medesimi.

3.2.3 Correlazione

L'indice di Pearson permette di individuare eventuali relazioni fra coppie di variabili raccolte, potendo osservare se vi sia correlazione tra i dati. Considerando una prima variabile X e una seconda Y, l'indice è dato dalla loro covarianza divisa per il prodotto delle relative deviazioni standard. L'indice di Pearson può assumere valori compresi fra [-1;1] da cui si concerne la relazione che vi è fra le due variabili.

$$\rho_{xy} = \text{Covar}(xy) / \delta x \delta y$$

$$-1 < \rho < 1$$

Se l'indice assume valori $\rho > 0$ le variabili sono direttamente correlate, mentre se $\rho = 0$ esse sono incorrelate, mentre se $\rho < 0$ risultano inversamente correlate. Per quanto riguarda il caso in cui $\rho > 0$, di correlazione diretta, si considerano tre intervalli $0 < \rho < 0,3$ indica una correlazione debole, $0,3 < \rho < 0,7$ rappresenta una correlazione moderata, mentre $\rho > 0,7$ rappresenta una correlazione forte.

Di seguito nella tabella vengono riassunti i dati per l'analisi utilizzando l'indice di Pearson dopo aver ricavato varianza, deviazione standard e covarianza per giungere al valore ρ per poter trarre le conclusioni relative alla correlazione presente. I calcoli sono stati eseguiti attraverso l'utilizzo di un foglio Excel e le relative funzioni richieste per la costruzione dell'indice di interesse. Vengono analizzate coppie di dati in modo da poterli confrontare fra loro e porli in relazione.

Nel primo caso viene rapportato il Fatturato/numero di dipendenti con la tipologia di business, il risultato dato dalla $\rho = -0,21266$ ovvero le due variabili sono inversamente correlate fra loro, nel caso successivo in cui il rapporto viene correlato al ruolo ricoperto all'interno della filiera, l'indice assume il valore $\rho = 0,55055$ ovvero una correlazione moderata fra le due variabili analizzate, mentre nel caso dell'EBITDA/numero dipendenti messo in relazione con la tipologia di business l'indice assume il seguente valore $\rho = -0,02038$ indicando una correlazione inversa, mentre nell'ultimo caso dove il rapporto viene messo in relazione al ruolo all'interno della filiera il valore risulta $\rho = 0,006865$ dimostrando anche in questo caso una bassa correlazione. In fine il rapporto Fatturato/numero dipendenti e EBITDA/numero dipendenti vengono rapportati al grado di specializzazione delle rispettive aziende, nel primo caso l'indice assume valore $\rho = 0,2699$ indicando una debole correlazione come nel secondo dove il valore è di $\rho = 0,1893$.

L'analisi effettuata attraverso l'indice di correlazione di Pearson dimostra che non vi è alcun rapporto fra il rapporto Fatturato/dipendenti e EBITDA/dipendenti e la tipologia di business

delle rispettive aziende all'interno della filiera, dato che i valori registrati per l'indice risultano negativi, implicando una mancanza di correlazione fra i valori. Comparando i due rapporti con le relazioni che intercorrono fra gli attori all'interno della filiera il ρ assume valori positivi, quindi vi è una correlazione fra le variabili, nel caso in cui viene considerato il fatturato/dipendenti un valore positivo compreso fra 0,3 e 0,7 quindi implicando una moderata correlazione e nel caso dell'EBITDA/dipendenti viene registrato un valore positivo ma inferiore a 0,3 indicando una lieve correlazione. Nell'ultimo caso in cui i due rapporti vengono correlati al grado di specializzazione aziendale, il valore assunto da ρ risulta positivo ma inferiore a 0,3 indicando una bassa correlazione fra le variabili considerate.

Da quest'analisi si può evince per come si possa individuare una relazione seppur moderata fra la capacità di creare valore aggiunto delle aziende e il loro collocamento all'interno della filiera, dimostrando come esse svolgano un ruolo chiave a prescindere dalla tipologia di business. Emerge inoltre come determinate realtà vengano influenzate nelle performance dall'ecosistema creato dalla filiera d'appartenenza, dal valore delle relazioni che permettono una stabilità nelle commesse e come la strategia messa in atto, ovvero offrire un prodotto caratterizzato da una forte differenziazione e personalizzazione, caratterizzi il business delle aziende e i relativi profitti e margini. Sebbene l'indice di Pearson rilevi una bassa correlazione fra i rapporti EBITDA/numero dipendenti e fatturato/numero dipendenti in relazione al grado di specializzazione, si vede come essi incidano sul successo aziendale dato che questa correlazione è presente e assume un numero superiore quando viene considerato il rapporto relativo al fatturato dimostrando come questa scelta di specializzazione premi le aziende che la utilizzano incidendo maggiormente sui relativi margini.

Tabella riassuntiva dati analizzati con l'indice di Pearson

Azienda	FT/dipendenti	Ebitda/dipendenti	Tipologia di business	Ruolo filiera	specializzazione
BERTO E.G.	182591,5438	4669,725	denim - produttore	6 Fornitore	2 10
Montebello Denim	344732,2222	-53196,22222	denim - produttore	6 Fornitore	2 6
Panama Trimming	213385,36	15242,68	etichette	7 Fornitore	2 2
Nastrificio Victor	196412,0417	54638,58333	nastrificio	10 Fornitore	2 2
Nastritessuti	110213	10852,38462	nastrificio	10 Fornitore	2 2
Capica	144796,5859	18241,29293	accessori metallici	1 Fornitore	2 4
Minucoop	244725,5429	57647,25714	accessori metallici	1 Fornitore	2 4
Spring '85	134409,5821	6881,895522	bottoni	2 Fornitore	2 2
Giada SPA	757044	86156,89474	confezionista/licenze	5 Committente	3 9
GTA Pantalonificio	605211,7143	54914,64286	confezionista/licenze	5 Committente	3 8
PIER	257955,2857	19789,22857	confezionista/licenze	5 Committente	3 5
Staff International	533654,0842	61848,12543	confezionista/licenze	5 Committente	3 8
VI.BE.MAC	307993,2174	80645,23913	macchinari	9 Fornitore	2 10
Blue Jeans Lavanderie	99640,89394	9908,060606	lavanderie	8 Terzista	1 10
Everest	274974,5397	51209,2381	lavanderie	8 Terzista	1 10
Vaportex	105750,2917	6681,541667	lavanderie	8 Terzista	1 9
Lunazzi	291476,75	24731,25	lavanderie	8 Terzista	1 9
Martelli	71252,61039	3353,968831	lavanderie	8 Terzista	1 10
Italservices SPA	691618,2205	33261,9685	confezionista/licenze	5 Committente	3 8
Diesel + Denim Gallery	558260,3213	74104,34933	brand	3 Committente	3 9
Replay + Red Seal (Fashion Box)	377242,5291	-155,8025316	brand	3 Committente	3 9
GAS - Grotto SPA	443218,9947	65991,58824	brand	3 Committente	3 9
Novemb3r - Asko	337465	2934,25	brand	3 Committente	3 7
Smith's American - Bridge srl	1098700	10641,66667	brand	3 Committente	3 7
Seal Kay - Mini B	158282	4985,214286	brand	3 Committente	3 8
Carrera Jeans	255557,3097	18229,34513	brand	3 Committente	3 8
Fashion Art SRL	282357,75	49684	confezionista	4 Terzista	1 7
Dynamic jeans manifatture	217147,6667	-113836,303	confezionista	4 Terzista	1 6
Taglieria Fast	68224,30769	5611	taglieria	11 Terzista	1 2
Working Blue	195916,2222	81486,27778	confezionista	4 Terzista	1 7

04. Il modello di business

In questo capitolo per l'analisi delle aziende mappate viene considerato il *business model* schematizzato attraverso l'utilizzo del canvas teorizzato da Osterwalder et al; l'analisi effettuata sulle aziende mappate vuole individuare le caratteristiche comuni che contraddistinguono le differenti realtà.

4.1 Business Model

Il termine modello di business, nonostante sia apparso per la prima volta in un articolo accademico nel 1957⁸⁴, inizia ad essere utilizzato solo nei primi anni novanta in riferimento alle imprese. Il concetto di *modello di business* nel tempo ha subito una serie di evoluzioni, ma senza giungere ad una definizione condivisa. Il termine viene accumulato dall'idea che esso sia un punto di contatto fra tecnologia, strategia e organizzazione rivolto alle imprese e a come esse operano sfruttando il proprio vantaggio competitivo in un'ottica strategica.

Gli accademici forniscono più interpretazione di quello che viene considerato modello di business; per Timmers (2005) viene indicato come *"An architecture for the product, service and information flows, including the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors and a description of the sources of revenues"*. Linder e Cantrell (2000) lo indicano come *"The organisation's core logic for creating value"*. Afuah e Tucci (2002) ritengono che il modello di business sia *"Il modo in cui un'impresa genera valore per i clienti e ne ricava conseguentemente degli utili [...] specifica nel dettaglio in che modo vengono generati i profitti e consente di costruire un vantaggio competitivo sostenibile"*.

Fra le varie definizioni relative al modello di business quella che verrà considerata nelle prossime pagine è quella teorizzata da Osterwalder et al (2005), il modello di business del canvas definito come *"A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the*

⁸⁴ "Clarifying business models: origins, present, and future of the concept" - 75 Osterwalder, Pigneur, Tucci - Communications of the association for information system, Vo.16, 2005

architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams”.

Il modello di business indicato da Seddon et al (2002) è individuato come l’astrazione della strategia aziendale focalizzato nell’interno dell’azienda e su come essa crea valore in un ottica di sistema; distaccandosi dal concetto di strategia che invece si riferisce a una posizione competitiva e alla relazione dell’azienda nei confronti dell’ambiente esterno. Secondo Magretta (2004) il modello di business riconducibile al canvas individua come le parti del business si uniscono fra loro; il business ha bisogno di competenze specifiche per essere implementato a differenti livelli operativi.

4.2 Cambiamento del modello di business

Il modello di business attuato dalle imprese non rimane il medesimo nel corso degli anni ma esso muta influenzato da attori interni ed esterni all’impresa; esso può essere considerato nell’analisi di un’impresa in modo puntuale, non permanente, dato che esso varia a seconda delle tecnologie, dei contratti stipulati, della legislatura, dell’ambiente e delle posizioni dei competitor in relazione alle quali il manager ridisegna la strategia aziendale attraverso un cambiamento. Secondo Linder e Cantrell (2000) il cambiamento del modello di business attuato dalle imprese permette loro di rimanere competitive e redditizie nell’ambiente dinamico che le circonda.

In letteratura vengono individuate quattro situazioni di cambiamento, suddivise fra cambiamento radicale o riguardante una piccola correzione del modello di business⁸⁵. Il “realization model” consiste in una crescita e consolidamento del proprio modello in un ottica di profitto, esso prevede un cambiamento minimo, una correzione del modello attuale. Il secondo è il “renewal model” in cui avviene un cambiamento consistente nei prodotti e servizi offerti, cambiando la struttura dei costi e la tecnologia applicata; questa strategia crea valore attraverso la modifica delle competenze di base dell’azienda e si interpreta come una ricollocazione della curva prezzo/valore. Nel terzo caso del “extension model” il modello di business subisce importanti cambiamenti come l’apertura di nuovi mercati, la modifica della catena del valore e l’inserimento di nuovi prodotti. L’ultimo

⁸⁵ “Managing Green Business Model Transformations” – Alex Sommer - Springer

modello è denominato “journey model” ed è caratterizzato da un cambiamento radicale che una volta intrapreso porta l’azienda a non tornare indietro.

Nell’approfondire la rappresentazione del business model si predilige il canvas sviluppato da Osterwalder⁸⁶ composto da nove componenti suddivise in quattro pilastri. Il prodotto con la proposta di valore, le relazioni verso l’estero con il target clienti, la distribuzione e le relazioni, la gestione delle infrastrutture con la configurazione del valore, le competenze chiave e le relazioni con i partner per finire con gli aspetti finanziari e l’articolazione dei costi e dei ricavi.

Il modello del canvas proposto da Osterwalder si presenta come un modello d’analisi dell’azienda ma anche come supporto a manager ed imprenditori per comprendere al meglio la propria realtà in un ottica di business d’impresa. Osterwalder, Pigneur e Tucci hanno identificato cinque categorie di funzioni: comprensione e condivisione, analisi, prospettiva futura, gestione e brevettare.

La rappresentazione grafica offerta dal canvas permette una semplificazione nello schematizzare il modo in cui un’azienda opera e facilita l’individuazione dei punti chiave dell’azienda andandone ad identificare la strategia anche se talvolta la struttura risulta complessa.

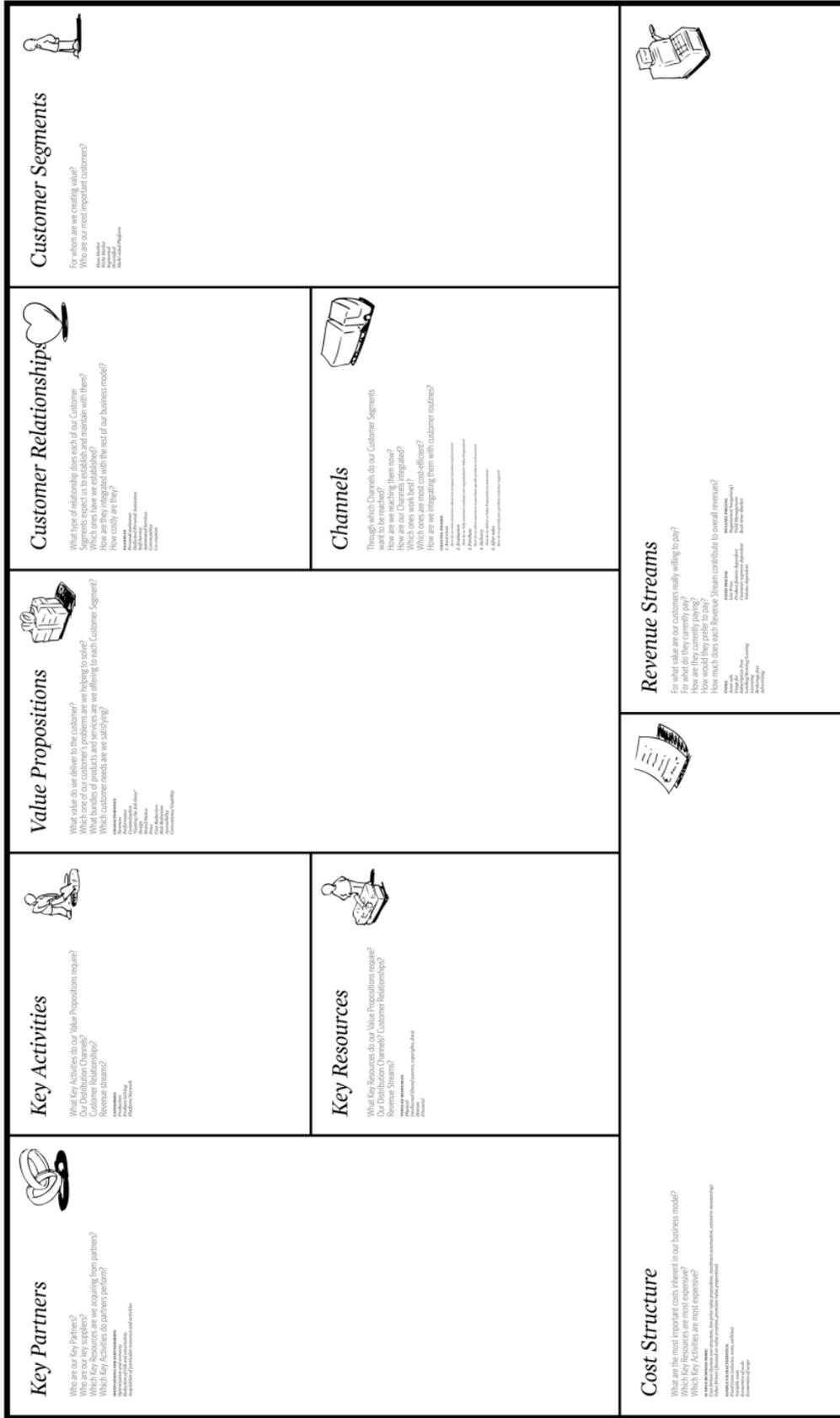
⁸⁶ “Business model generation” - Alexander Osterwalder, Yves Pigneur

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:
 Iteration:



www.businessmodelgeneration.com

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Immagine 1 – The Business Model Canvas – Business Model Generation

4.3 Il Canvas

Il canvas ideato da Osterwalder e Pigneur si presta all'analisi delle aziende sino ad ora mappate per poter evidenziare come le aziende operano e qual'è l'offerta di valore per cui esse si differenziano, quest'analisi mette in evidenza come i modelli di business aziendali siano cambiati ed evoluti, sottolineando in che ambiti le imprese hanno dovuto rinnovarsi per competere e sopravvivere negli ultimi vent'anni. Questo modello ideato dagli autori è suddiviso in nove aree interconnesse fra loro che identificano le caratteristiche delle aziende nella loro essenza.

- *I clienti*, coloro i quali l'azienda si propone di raggiungere, a cui vendere il proprio prodotto; l'azienda può mettere in atto differenti strategie servendo diverse tipologie di clienti (B2B, B2C), questo deve avvenire da una scelta consapevole dato che risulta importante per l'azienda sapere a chi si rivolge e di conseguenza come farlo al meglio. La clientela, il più delle volte, si dimostra segmentata: fra mercato di massa, di nicchia o multi-sided platform.
- *Il valore offerto*, identifica la proposta dell'azienda verso l'esterno, prodotti e servizi, offerti alla clientela rispetto i competitors. In quest'area identifichiamo se l'azienda offre una novità oppure se propone un prodotto consolidato ma con caratteristiche differenti rispetto al mercato; esso può avvenire con la personalizzazione del prodotto nel B2C.
- *Canali distributivi*, rappresentano l'area commerciale dell'azienda e come essa si presenta sul mercato ai propri clienti. I canali sono i punti di contatto fra l'azienda e il cliente che usufruisce dell'offerta e servono a comunicare il prodotto, rendere consapevole il cliente di ciò che viene offerto. L'impresa può scegliere una distribuzione diretta, raggiungendo il cliente finale in autonomia, oppure indiretta, fornendosi di intermediari specializzati che seguono il rapporto con il cliente; il più delle volte le aziende scelgono un mix fra le due possibilità.

- *Relazione con i clienti*, sono l'insieme di rapporti che l'azienda instaura con il cliente target; esse possono essere personali oppure automatizzate, sono finalizzate a differenti scopi come la ricerca di nuovi clienti, la fidelizzazione o l'aumento delle vendite. Le relazioni con il cliente possono avvenire tramite un'assistenza personale, un self-service o la co-creazione a seconda del grado di relazioni che l'azienda vuole instaurare.
- *Ricavi*, sono gli introiti che l'azienda riceve dai clienti dalla vendita di beni e servizi; è il valore che il consumatore è disposto a pagare per usufruire dell'offerta dell'azienda. Fra i ricavi non vi è solamente una mera vendita ma essi possono essere strutturati anche sotto forme di canone d'utilizzo, abbonamento, affitto o leasing.
- *Risorse chiave*, sono i beni materiali e immateriali che permettono il funzionamento del modello di business. Le risorse permettono all'azienda di offrire ai propri clienti un prodotto, mantenere stabilità con i partner e collocarsi in nuovi mercati. Le risorse variano a seconda del tipo di business svolto dall'azienda, esse possono essere fisiche, intellettuali, umane e finanziarie.
- *Attività chiave*, sono l'insieme di attività fondamentali che l'azienda svolge per il corretto funzionamento del modello di business; esse consentono all'azienda di proporre del valore per i propri clienti e raggiungere il mercato. Attività chiave sono considerate la ricerca e sviluppo, la produzione, le reti e il problem-solving.
- *Partner chiave*, essi sono rappresentati dalle reti di fornitori e collaboratori che supportano l'azienda nel suo corretto funzionamento. Le aziende puntano a creare relazioni con dei partner per ottimizzare la propria strategia, ridurre il rischio e l'incertezza e in fine condividere attività e risorse comuni.
- *Struttura dei costi*, indica come l'impresa sostiene il modello di business, come essa produce il proprio prodotto o servizio, come mantiene le relazioni con i partner e

clienti e come sostiene le attività di vendita. I costi si articolano in costi fissi e variabili, caratterizzati da economia di scala o di gamma al fine di ottimizzarli.

4.4 Tipologie analizzate

Fra le aziende mappate e analizzate che utilizzano il denim in Veneto troviamo differenti modelli di business, ogni azienda ha saputo collocarsi e strutturare in modo autonomo, individuando, spesso inconsciamente, parti differenti del canvas che sono diventate strategiche e su cui hanno saputo creare la propria proposta di valore.

Negli anni il modelli di business delle aziende è mutato, un cambiamento che alle volte ha saputo cogliere opportunità e spazi liberi nel mercato implementando il business e accorpare più fasi del processo, altre volta è stata una risposta al mutamento dovuto al periodo di crisi che le aziende si sono trovate a dover superare. I cambiamenti del modello di business delle aziende analizzate nella maggior parte dei casi sono cambiamenti graduali e si possono riassumere essenzialmente in quattro categorie:

- *implementazione e accorpamento* di passaggi della filiera
- *governare l'intero processo*
- dal terzismo allo sviluppo di un proprio brand
- *ottica di gruppo*, incorporazione e acquisizione di realtà già avviate

Quest'evoluzione dimostra come le aziende abbiano saputo individuare su quali delle nove aree del canvas intervenire, seppur inconsciamente e competere nonostante il cambiamento del mercato.

Nel primo caso, *implementazione e accorpamento*, le aziende hanno visto la possibilità di accorpare e di governare più fasi del processo, gestendole direttamente, e investendo su business affini al proprio offrendo ai clienti una serie di servizi senza dover rivolgersi a più aziende. Questo modello è stato applicato dalla lavanderia Everest Tecnologie Tessili la quale ha ampliato i reparti esistenti, proponendo lavorazioni che precedentemente avrebbe dovuto delegare, Italian Job SRLS nasce dalla fusione di due realtà che lavoravano in simbiosi, unendo laboratorio di produzione e ufficio stile/consulenza, offrendo così la possibilità di seguire l'intero processo.

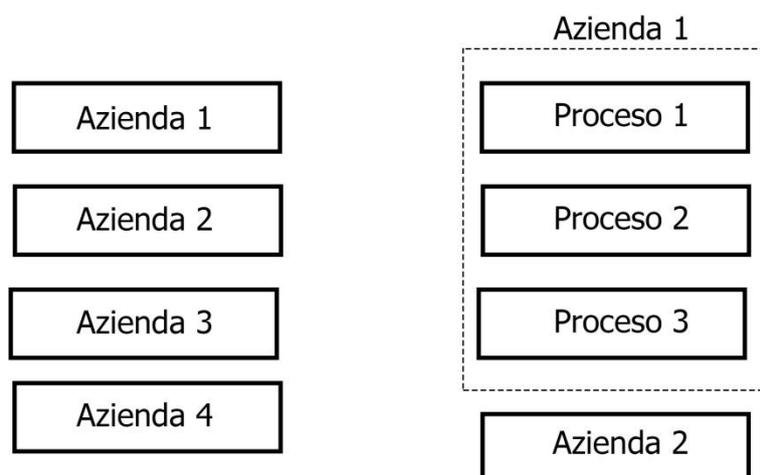


Immagine 2 – Modello di business: Accorpamento e implementazione – *Elaborazione Personale*

La filiera frammentata ha fatto nascere una serie di figure specializzate nel governarla e nell'accorpare e gestire l'intero processo, in questo caso parliamo di aziende terziste che ricevono le commesse dai grandi brand e attraverso una rete di laboratori distribuiscono sul territorio la produzione delegandola. La capacità sviluppata da queste aziende è data da una gestione dei processi e dal fatto che il cliente finale cerchi un unico interlocutore da cui preferisce acquistare un capo commercializzato e delega l'industrializzazione ad un soggetto interposto; un altro punto che ha favorito lo sviluppo e il successo di queste realtà è stata la stipula di contratti di produzione che da un lato permettono alle aziende di garantirsi le commesse ma dall'altra consentono ai committenti di appellarsi ad esso in caso di ritardi o non conformità della merce. Fra queste realtà troviamo PIER SPA, Fashionart Srl e Staff International le quali hanno saputo competere e strutturare la loro offerta di valore verso una gestione della filiera per terzi governandone l'intero processo. In particolare PIER Spa e Staff International per alcuni brand in contratto di licenza hanno stipulato anche un contratto di distribuzione, seguendo così l'intera filiera, salvo la parte creativa. Una strategia che ha permesso di ammortizzare la propria struttura avvalendosi di una rete distributiva creando sinergie fra differenti brand sia per quanto riguarda gli spazi di showroom che per quanto riguarda la gestione logistica. Le parti del canvas in cui le aziende hanno trovato il proprio vantaggio competitivo sono state quelle relative ai partner e la capacità di

intercettare i propri clienti offrendo loro un prodotto ad hoc legato all'immagine del *made in Italy*.

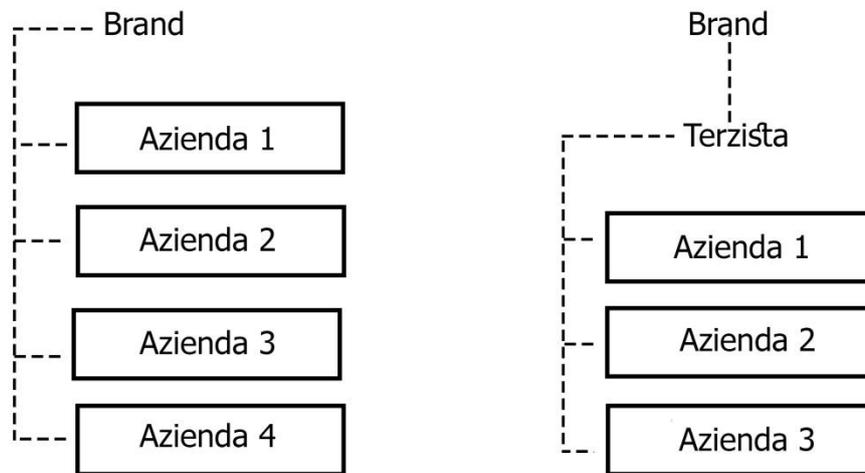


Immagine 3 – Modello di business: Tersismo, gestione dei processi – *Elaborazione Personale*

Dal terzismo allo sviluppo di un brand proprio. Questa evoluzione, il più delle volte è un'integrazione e diversificazione del business model, avviene dopo un periodo di lavoro conto-terzi in cui vengono sviluppate una serie di competenze che portano l'azienda a specializzarsi in un unico segmento, questo know-how accumulato ha portato numerose realtà a proporre i propri prodotti lanciando etichette autonome attraverso, non lo sviluppo di un brand, ma di un prodotto che permetta loro di appropriarsi di margini superiori rispetto a quelli riconosciuti dalle aziende committenti. Questi margini sono dati dalla riduzione dei passaggi all'interno della filiera e della ricerca diretta dei propri clienti senza intermediazioni. L'aspetto negativo di quest'approccio è che queste aziende, pur eccellendo nella produzione, risultano essere carenti per quanto concerne la parte di comunicazione e di commercializzazione. Fra le aziende mappate troviamo IMjiT35020 con l'omonimo brand, l'Italian Job SRLS con Dockyard Venezia e Cristiano Berto con 1st pat-rn; realtà che hanno saputo riscuotere un successo in mercati internazionali, come quelli orientali, dove il prodotto *made in Italy* viene maggiormente apprezzato a prescindere dal brand e dove il consumatore finale risulta attento al dettaglio e vuole indossare un capo "vero", indipendentemente dallo *status symbol* che rappresenta.

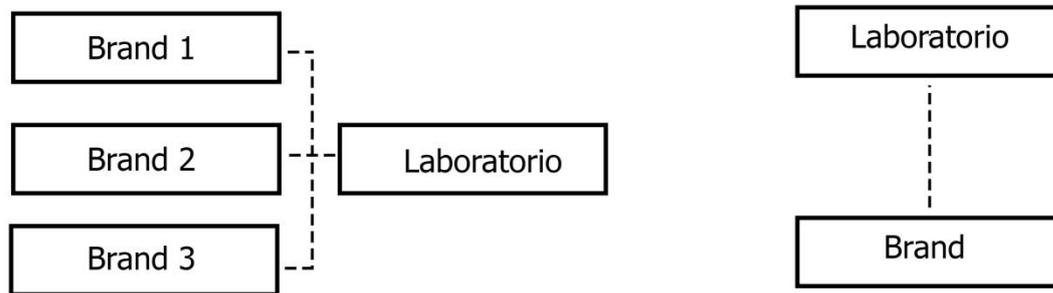


Immagine 4 – Modello di business: dal terzismo allo sviluppo di un brand proprio – *Elaborazione Personale*

Fra le aziende analizzate troviamo realtà come Italservice le quali puntano a lanciare brand delegando l'intera filiera; queste aziende si occupano della creazione dei marchi e della loro commercializzazione grazie a ingenti investimenti pubblicitari e una diffusione di massa, proponendo non un unico prodotto ma un total look in modo da offrire ai propri clienti la più ampia gamma di articoli e di conseguenza puntando ad un grosso ritorno sulle vendite. Queste realtà si occupano del lancio del brand e della commercializzazione, mirando a massimizzare la distribuzione e la riconoscibilità in modo tale da sfruttare il marchio creato, avendo un ritorno nel breve periodo. Questo fenomeno di sviluppo e successivamente di vendita del brand ha visto nascere una serie di realtà capaci di cavalcare il *trend* del momento e sopravvivere nel mercato per un periodo ristretto di tempo, in media 4-5 anni, per poi avere un periodo di piano, successivamente questi brand scompariranno non riuscendo a raggiungere i minimi di produzione, offrendo una collezione uguali alle precedenti senza considerare l'evoluzione del mercato; la gestione punta a mantenere il più a lungo il brand nel periodo di crescita, con l'apertura di nuovi mercati e nuove linee in modo da ritardare il ciclo di vita a cui i prodotti sono destinati. Nel momento in cui i brand non sono più redditizi vengono accantonati e cessano il loro iter, un'alternativa è la vendita che non sempre viene completata dato che l'immagine del brand risulta compromessa, ma le aziende che attuano questa politica si dimostrano capaci di promuovere un nuovo prodotto e ricollocarlo nel mercato sfruttandone le potenzialità per un tempo limitato.

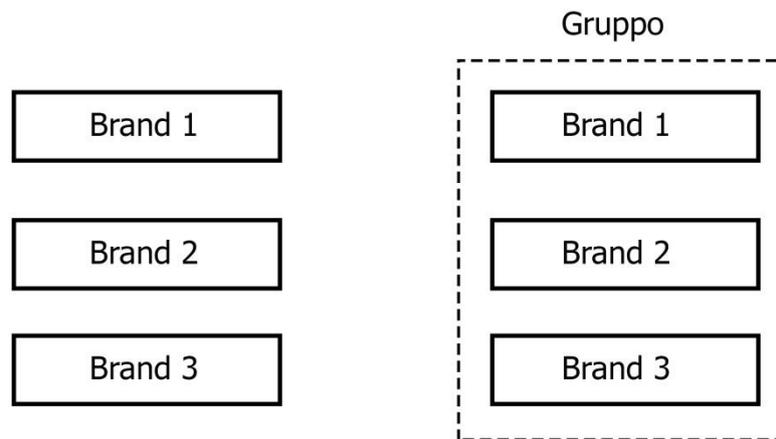


Immagine 5 – Modello di business: Gruppo – *Elaborazione Personale*

4.5 Modello di business: Aziende mappate

Fra le aziende analizzate quelle che sono state capaci di mettere in atto un implementazione e un accorpamento della supply chain sono state l'Everest Tecnologie Tessili, Italian Job SRLS e BERTO E.BG Industria Tessile; in particolare la prima ha implementato la propria offerta attraverso la nascita di differenti divisioni aziendali, la seconda ha unito la parte creativa alla produzione, l'ultima ha scelto di implementare la propria offerta di prodotti con nuove tipologie di denim.

Nell'analisi del modello di business fornito dal canvas, per la lavanderia Everest Tecnologie Tessili i segmenti maggiormente sviluppati dall'azienda sono quelli dei rapporti e delle relazioni con i propri clienti, verso l'esterno, mentre verso l'interno sono le risorse chiave date dalle immobilizzazioni e dalla ricerca e sviluppo. L'azienda ha indirizzato il proprio business verso un rapporto duraturo e consolidato con i propri clienti, esso avviene attraverso la possibilità di sviluppare in sinergia lavaggi, personalizzando al massimo il prodotto e offrendo ai partner più importanti l'esclusiva di determinate lavorazioni. Everest Tecnologie Tessili offre nuove proposte durante tutto l'arco dell'anno intraprendendo un rapporto duraturo e consolidato con i clienti nelle differenti fasi di sviluppo delle collezioni. La ricerca e sviluppo permettono all'azienda di avere un vantaggio competitivo, non incentrato sul prezzo ma sul valore offerto ai propri clienti, attraverso la sperimentazione di

nuovi processi che uniscono tradizione e nuove tecnologie. L'evoluzione negli anni sostenuta da Everest Tecnologie Tessili ha riguardato l'articolazione e l'ampliamento dell'offerta attraverso lo sviluppo di attività chiave; l'azienda nel 2007 con il lancio di Everwash in Tunisia ha rivisto la propria struttura dei ricavi articolando l'offerta in differenti fasce di prezzo così da raggiungere una clientela maggiore, sia nuova che consolidata la quale preferisce risparmiare sulle lavorazioni senza rinunciarvi.

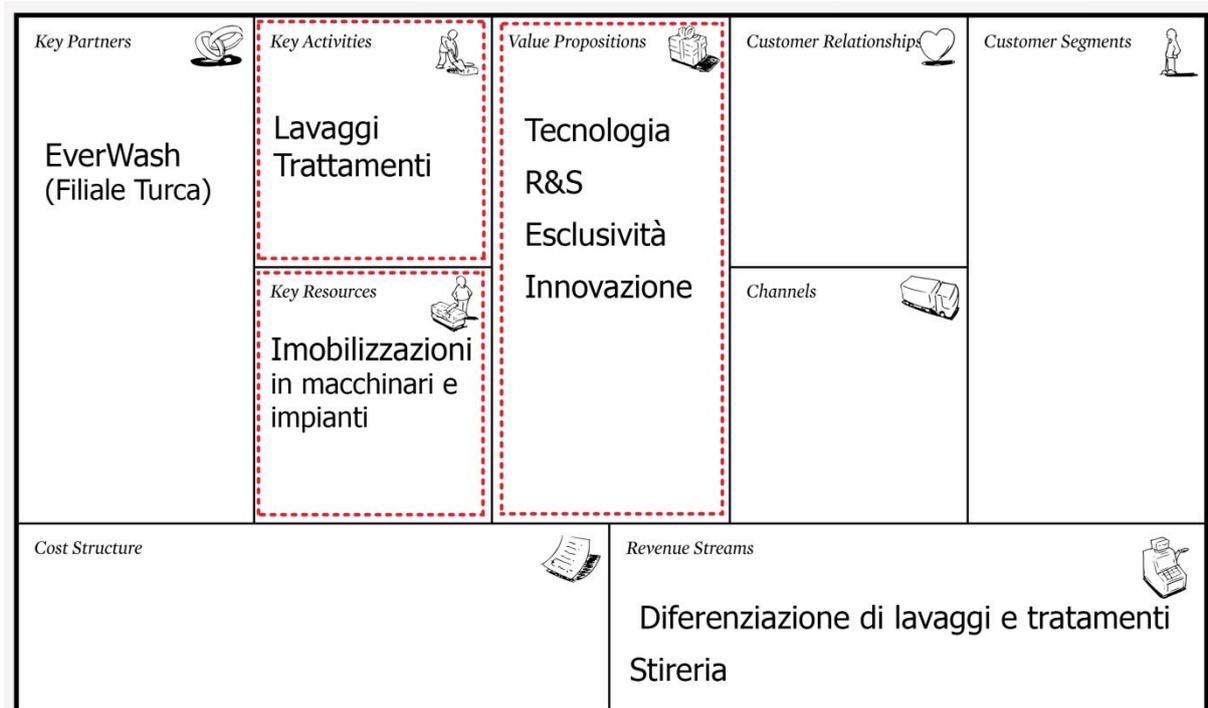


Immagine 6 – Canvas Everest Lavorazioni Tessili – *Elaborazione Personale*

Nell'analisi dell'Italian Job SRLS attraverso il metodo del canvas spicca la proposta di valore data dalla capacità di seguire l'intero processo creativo e di produzione per conto dei propri clienti grazie alle risorse interne che si occupano, non solo di design e comunicazione, ma anche di produzione e di processi. La proposta raggiunge una serie di realtà nazionali ed internazionali attraverso una rete di relazioni che si consolida in seguito a ogni commessa ricevuta. Il binomio offerto dall'Italian Job SRLS permette di proporre ai clienti, che si affidano alla società per un tipo di consulenza, anche la restante in modo che essi si interfaccino con un unico interlocutore ricevendo un flusso di lavoro più costante per ricoprire la struttura dei costi. Con la nascita di Dockyard l'azienda ha rivisto la struttura dei

ricavi sviluppando un prodotto non solo B2B ma anche B2C inserendolo direttamente in store selezionati avvalendosi delle proprie capacità.

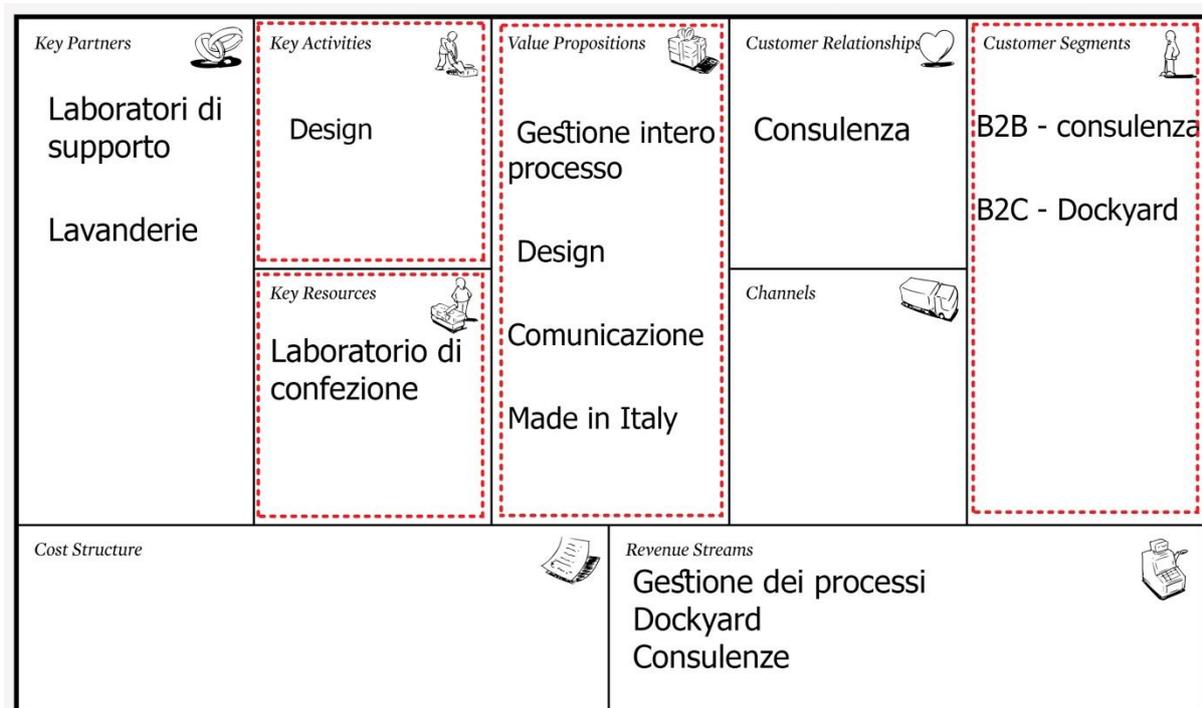


Immagine 7 – Canvas Italian Job SRLS – *Elaborazione Personale*

Nell'analisi del canvas del business model di Berto Industria Tessile E.G. si può vedere come le risorse chiave svolgano un ruolo centrale dato che l'azienda dispone di immobilizzazioni importanti per la produzione della tela blu partendo dal filo. All'interno dello stabilimento produttivo troviamo la tintoria, il finissaggio e la tessitura, l'unico approvvigionamento all'esterno consiste nel solo cotone filato. L'azienda per raggiungere i propri clienti, oltre ad una rete commerciale internazionale, è presente a numerose fiere del settore, partecipando anche ad eventi collaterali per comunicare la propria realtà; Berto Industria Tessile E.G. si rivolge ad un segmento di mercato medio-alto, che permette all'azienda di ammortizzare gli imponenti costi di struttura; la proposta di valore incentrata sul *made in Italy*, offre un prodotto di qualità, che unisce innovazione e tradizione attraverso un catalogo di oltre duecento tipi di denim differenti per collezione che si affiancano al continuativo. L'azienda ha inoltre implementato la propria offerta con il progetto Blue Selvadge e Le Mani per

raggiungere un cliente “colto” che predilige un tessuto prodotto meccanicamente o manualmente come alle origini e non un tessuto industriale.

Il modello di business aziendale ha visto principalmente lo sviluppo dei canali distributivi e la ridefinizione dei propri clienti proponendo un offerta specifica sul denim, abbandonando i tessuti precedentemente lavorati; questa strategia unita agli investimenti in risorse chiave si è dimostrata l’offerta di valore che l’azienda ha messo in atto per competere e superare la crisi.

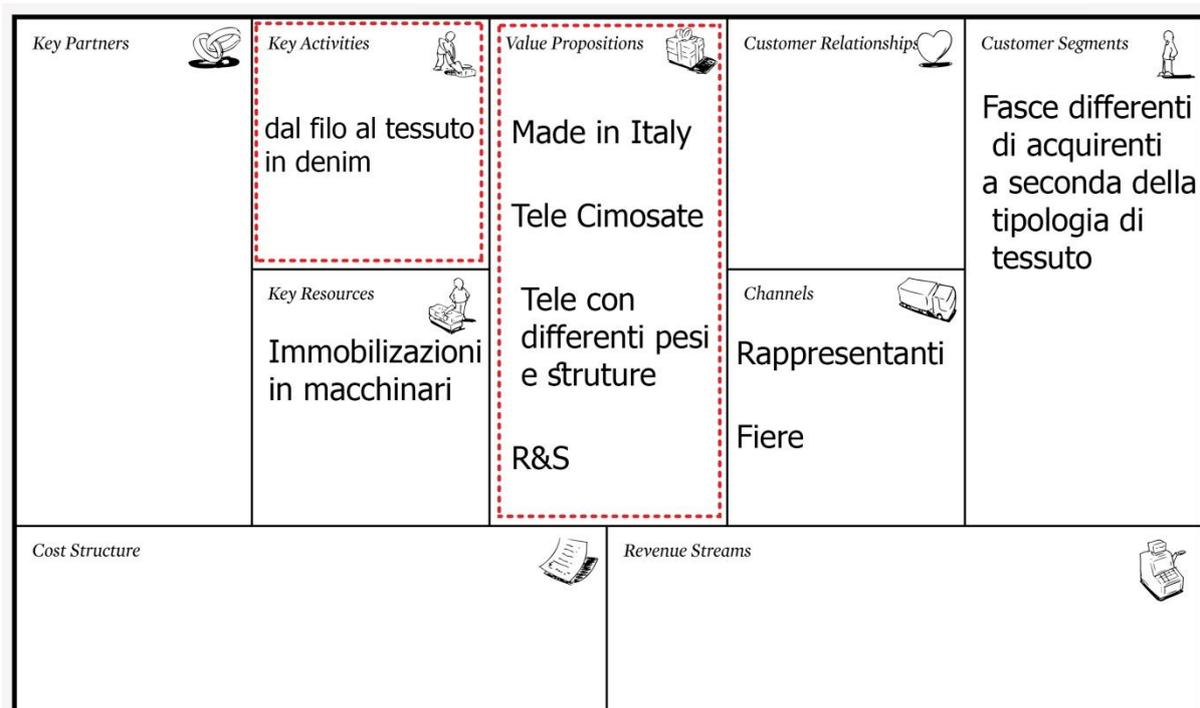


Immagine 8 – Canvas Berto Industria Tessile E.G. – Elaborazione Personale

Un secondo gruppo di aziende analizzate ha sviluppato la capacità di governare l’intero processo produttivo, fra queste troviamo l’Italian Job SRLS, già analizzata in precedenza, e PIER SPA, terzista specializzato nella produzione di brand internazionali che cercano il *made in Italy* per la confezione dei capi.

Nel caso di PIER SPA vediamo come nel modello del canvas, l’azienda che governa l’intero processo produttivo, valorizzi le relazioni con i propri clienti e con i propri fornitori; la realtà ha strutturato il proprio vantaggio competitivo nel *made in Italy* attraverso le relazioni con

una serie di laboratori partner verso cui ripartisce le commesse. La capacità di governare l'intero processo produttivo e i suoi passaggi ad alto valore aggiunto hanno permesso all'azienda di presentarsi in un mercato internazionale offrendo capacità e competenze consolidate oltre alla garanzia di una struttura. Per quanto riguarda le relazioni verso i clienti, i quali cercano un prodotto commercializzato su campione, l'azienda si è posizionata in un segmento di lusso, rispondendo a qualunque tipologia di commessa produttiva grazie alla relazioni con i partner chiave e con le risorse interne. Negli anni l'azienda ha stipulato accordi di licenza produttiva in modo da garantirsi le commesse e poter sostenere i costi di struttura. Partendo dalla sola realtà produttiva PIER SPA ha sviluppato un team prodotto che affianca gli stilisti nello sviluppo dei capi; questa strategia d'implementazione ha portato a stipulare, oltre ad accordi di produzione, contratti di licenza distributiva, gestendo la logistica del brand, oltre a offrire numerosi servizi a cui i clienti possono accedere.

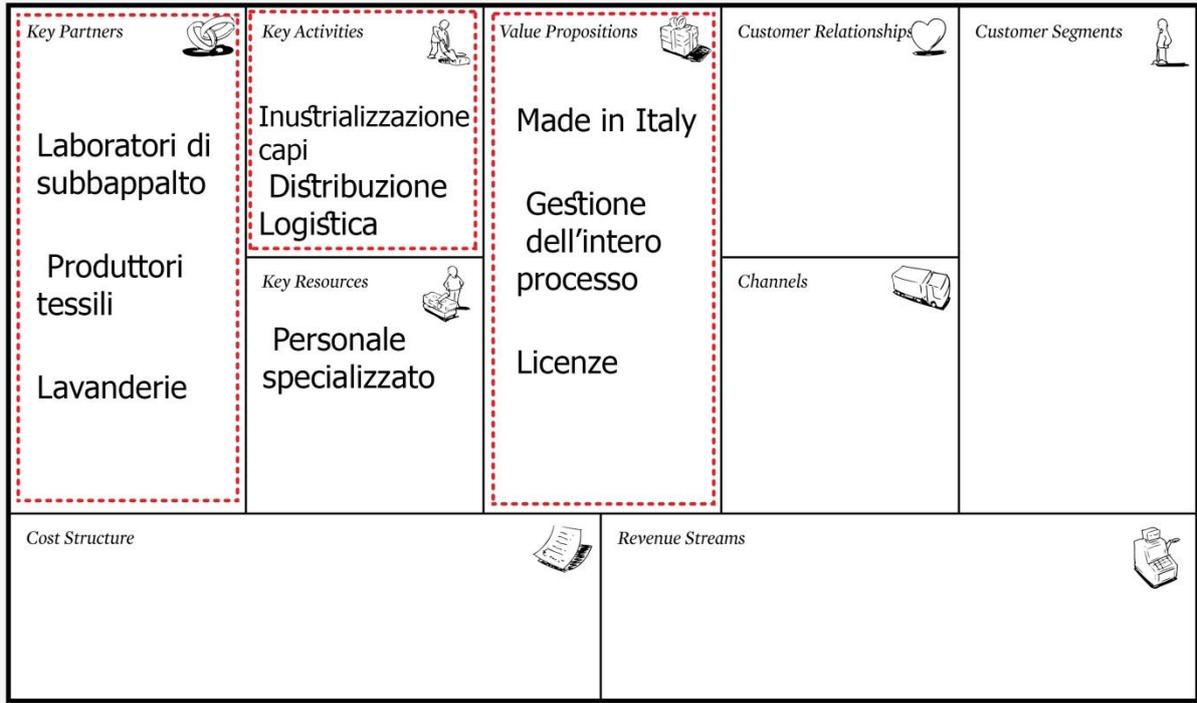


Immagine 9 – Canvas PIER SPA – Elaborazione Personale

Un ulteriore gruppo di aziende ha sviluppato il proprio modello di business passando dal puro terzismo allo sviluppo di un proprio brand così da implementare e modificare il proprio *revenue model*, sostenendo i costi di struttura e il calo di commesse. Le realtà che hanno

scelto di dare vita a nuovi brand risultano principalmente specializzate sulle lavorazioni grazie al know-how sviluppato nel tempo come nel caso per IMjiT35020, Dockyard o la MiniB SRL.

Nell'analisi del modello di business vediamo che nel canvas di IMjiT35020 le attività si concentrano sulle risorse chiave, sui key partner e attività chiave. Il laboratorio negli anni ha investito in immobilizzazioni, macchinari e sviluppato competenze specifiche nella confezione che ne sono diventate risorse chiave; mentre l'attività chiave è individuata nella confezione di denim partendo dalla prototipia alla produzione del capo finito. L'azienda ha sviluppato relazione con una serie di realtà del territorio con cui si è sviluppata un rapporto stabile, da Berto E.G. Industria Tessile a Blu Jeans Lavanderia. IMjiT35020 ha saputo strutturare il proprio vantaggio nel know-how dei propri dipendenti specializzati offrendo un prodotto d'alta qualità.

Il laboratorio ha ampliato il proprio business non producendo solamente come terzista ma sfruttando la propria offerta attraverso il lancio del "proprio punto di vista sul denim" avvalendosi dei partner e delle risorse chiave. Questa strategia permette all'azienda di rivedere il proprio *revenue model* puntando ad una strategia basata sui margini e non sulla quantità. IMjiT35020 inoltre ha diversificato i propri canali distributivi rivolgendosi ai retail internazionale e alla vendita diretta in atelier così da poter introdurre il proprio cliente all'interno della propria filosofia e cultura del denim come strategia comunicativa. Il vantaggio competitivo dato dalla possibilità di produrre piccole serie ha permesso all'azienda di sviluppare *private label* di negozi che cercano capi esclusivi ma in esigue quantità; questo successo è avvenuto grazie alla capacità dell'azienda di attrarre i potenziali clienti grazie alle capacità apprese nel tempo e alle relazioni intraprese in eventi del settore.

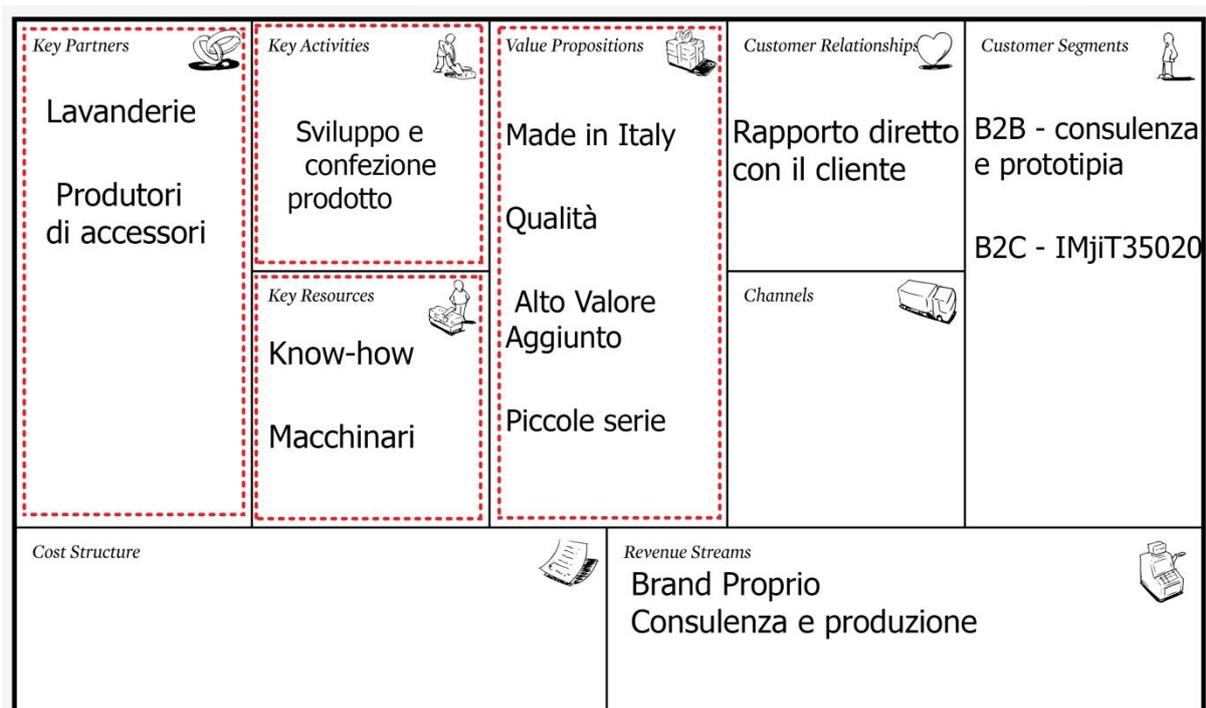


Immagine 10 – Canvas IMjiT35020 – *Elaborazione Personale*

Analizzando MiniB SRL attraverso l'utilizzo del canvas si può vedere come il laboratorio abbia saputo strutturarsi attraverso due differenti offerte: il brand, che l'azienda ha deciso di acquistare dopo la produzione per alcuni anni e le commesse conto-terzi. L'azienda e in particolare il brand hanno strutturato la propria *value propositions* nel territorio attraverso una produzione *made in Italy*, interna alla struttura, avvalendosi di realtà limitrofe, a KM 0, per le lavorazioni e la fornitura esterna. La produzione, l'ufficio stile e la taglieria vengono seguiti internamente dalla MiniB SRL, occupandosi di ogni passaggio direttamente, valorizzando ogni capo e confezionandolo con la massima cura. L'azienda ha rivolto la propria produzione al locale ma puntando ad una distribuzione internazionale. Il brand inizialmente era caratterizzato da soli capi in denim, *raw* oppure lavati, mentre oggi ha ampliato la propria offerta inserendo anche capi non denim senza tralasciare la filosofia originaria. L'azienda lavorando sia come terzista che con il brand di proprietà ha saputo strutturare i propri ricavi su due livelli, ovvero da una parte le commesse ricevute e dall'altra la produzione propria in modo da sostenere un carico di lavoro costante durante tutto l'anno; in particolare il brand offre un prodotto programmato, ordinato durante la campagna vendita in fiere o in showroom, e un prodotto "pronto" offrendo così un riassortimento

durante la stagione grazie a dei capi continuativi; questa strategia permette all'azienda di allinearsi al mercato e di incrementare le vendite durante l'anno.

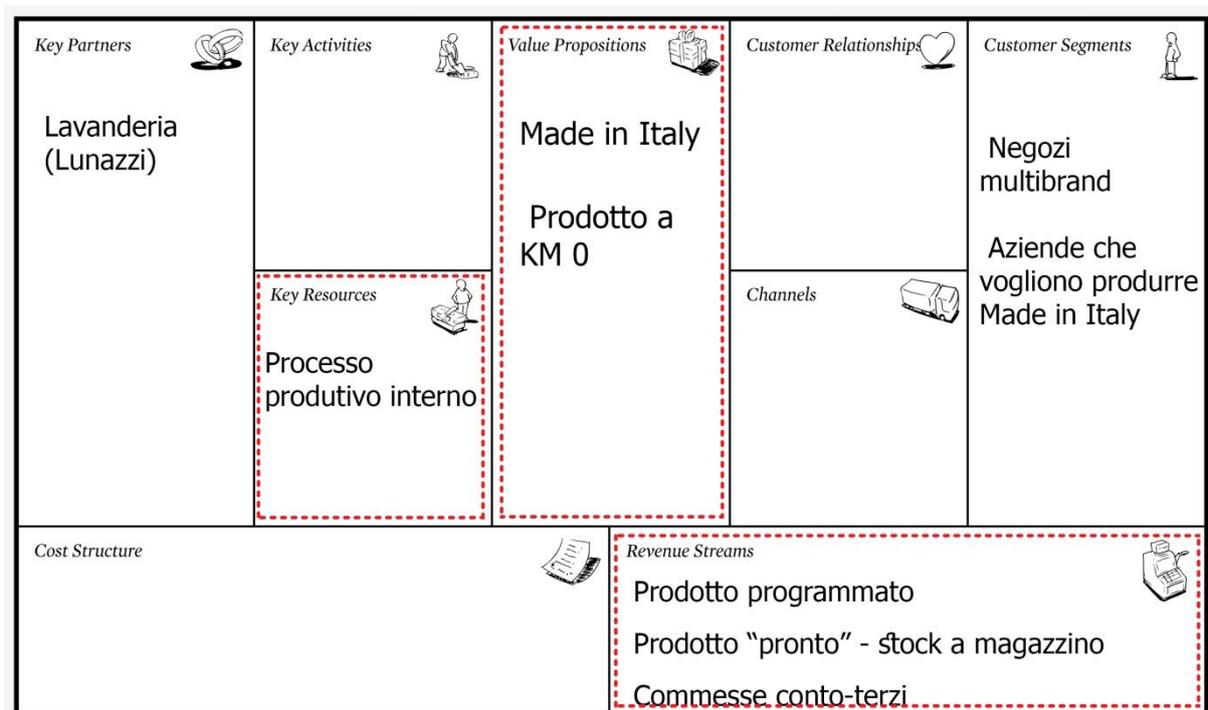


Immagine 11 – Canvas Seal Kay – *Elaborazione Personale*

Un ulteriore modello di business individua la capacità di alcune aziende di creare un gruppo attraverso lo sviluppo o l'acquisizione di realtà affini creando sinergie; ciò è avvenuto per Staff International e Italservice SPA; in particolare quest'ultima realtà negli anni è cresciuta attraverso l'acquisizione di brand mal gestiti puntando al loro rilancio.

Il modello di business analizzato con l'utilizzo del canvas riguarda aziende come Italservice le quali si occupano del solo sviluppo dei brand, del concept e di disegnare le collezioni, delegando l'intero processo produttivo ma occupandosi della distribuzione grazie ad una serie di relazioni e alla capacità manageriale. Italservice si avvale di partner chiave, i laboratori, per i rapporti di subfornitura puntando su un capo commercializzato su "campione", per quanto riguarda i lavaggi l'azienda sviluppa la prototipia con una lavanderia, la quale dovrà riproporli ai terzisti che le commissioneranno i capi per conto di Italservice. Le capacità manageriali e il capitale di relazione svolgono un ruolo chiave permettendo di strutturare una distribuzione di massa raggiungendo il numero maggiore di clienti B2C,

mentre grazie agli investimenti in comunicazione l'azienda raggiunge il clienti B2B che a loro volta acquisteranno dai clienti retail consolidando così le vendite del brand. Il *revenue model* sfrutta economie di scala e di raggio d'aziende, queste realtà sono titolari di più brand e producendo a grossi quantitativi riescono a creare margini nonostante i prezzi contenuti. Nel caso di Italservice troviamo Cycle, MET jeans e Chinos and friends, queste tre etichette si rivolgono a segmenti di clientela differente così da raggiungere il numero maggiore di clienti o inserendo più linee nello stesso negozio. Questi progetti puntano alla massimizzazione del profitto nel breve periodo, ad un incremento di fatturato esponenziale grazie agli investimenti di cui dispongono, ma creando un prodotto non sostenibile nel lungo periodo dato che la potenzialità viene bruciata e raggiunto l'apice riescono a sostenere il fatturato per un periodo limitato prima che i buyer abbandonino il brand e si rivolgano ad un altro. Nel momento in cui il fatturato inizia a scendere, l'azienda continua a produrre finché riesce ad avvalersi delle economie di scala, nel momento in cui questa condizione viene meno il brand viene interrotto e si punta alla vendita, potendo partire con un nuovo progetto. La struttura dei costi e dei ricavi viene organizzata con margini molto labili, funziona nel momento in cui viene superata una soglia produttiva in modo da poter sostenere e bilanciare i flussi finanziari, ma nel momento in cui il fatturato cala, non si riesce a correggere questo decremento nel breve periodo, e porta l'azienda ad un rischio crescente. Italservice ha ceduto No-li-ta a Area B SPA, mentre per quanto concerne il progetto Ra-Re è stato accantonato ritenendo che i due brand avessero già esaurito il loro potenziale dopo il recente acquisto.

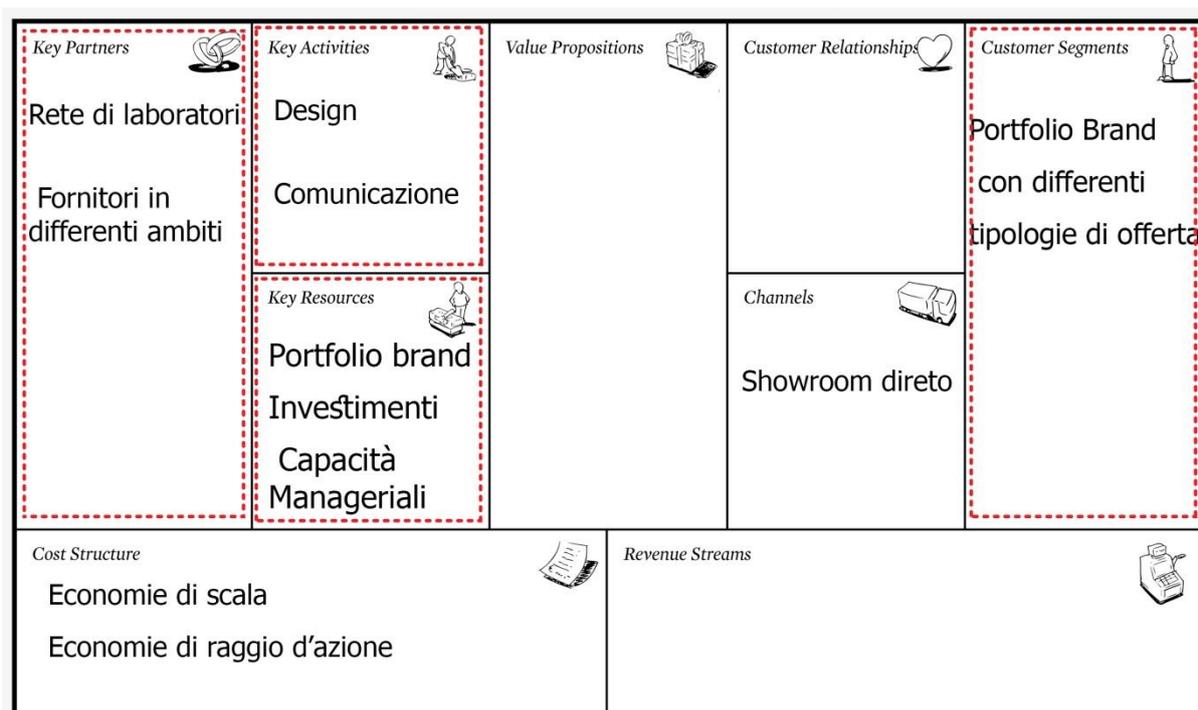


Immagine 12 – Canvas Italservice – *Elaborazione Personale*

Fra le aziende analizzate ve ne sono alcune non riconducibili ai modelli di business precedentemente citati ma che hanno saputo differenziarsi e competere grazie al prodotto e al servizio offerto, in particolare fra le aziende analizzate sono Vi.Be.Mac., Minucoop, Novermb3r – Asko, Blue Jeans Lavanderie e Martelli Lavorazioni Tessili di cui di seguito viene presentato il modello di business attraverso l'utilizzo del canvas.

Nell'analisi di Vi.Be.Mac. attraverso l'utilizzo del canvas si vede come l'azienda abbia strutturato la propria offerta di valore basandola su macchinari per l'industrializzazione per la confezione di capi in denim attraverso lo sviluppo di capacità tecniche e d'innovazione del prodotto sviluppate negli anni. Originalmente l'azienda offriva il servizio di riparazione come concessionaria diretta di Singer, ma dopo pochi anni grazie alle competenze sviluppate e all'opportunità individuata sul mercato, l'imprenditore scelse di lanciare una propria linea di macchine da cucire specializzate nella confezione di prodotti in denim, quindi più resistenti. Questa specializzazione caratterizzò l'offerta di Vi.Be.Mac. negli anni al punto tale da sviluppare 32 macchinari per l'industrializzazione dei singoli passaggi di confezione per i capi in denim. L'azienda dà la possibilità ai brand di co-sviluppare un macchinario ad hoc per i

propri capi, legando a se la produzione futura dato che i laboratori che riceveranno l'ordine di produzione saranno obbligati ad acquistare i macchinari Vi.Be.Mac. per eseguire le commesse. L'azienda veronese, attraverso una rete di rappresentanti e di distributori, ha seguito la delocalizzazione fornendo i laboratori di produzione. Per quanto riguarda la struttura dei ricavi l'azienda oltre alla vendita offre anche la riparazione, un servizio d'assistenza e supporto per l'utilizzo delle macchine che negli anni sono diventi una fonte consistente di entrate.

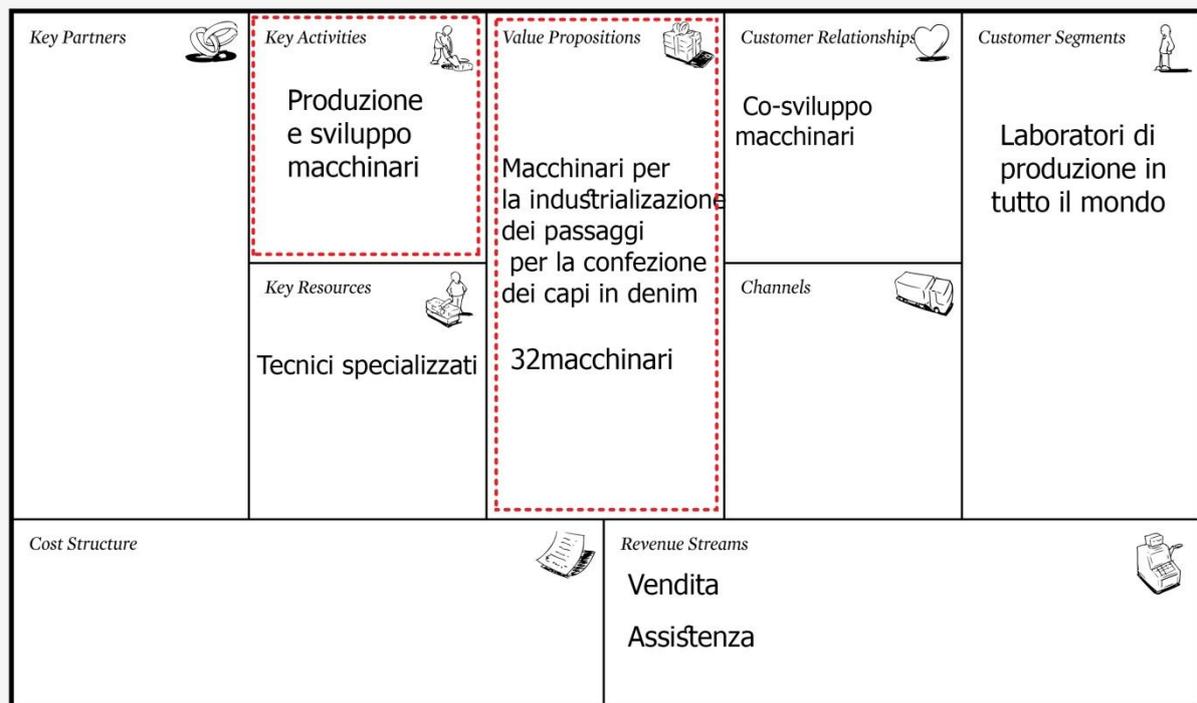


Immagine 13 – Canvas Vi.Be.Mac – *Elaborazione Personale*

Il brand Novemb3r è in affitto d'azienda alla società Asko, quindi l'analisi attraverso in canvas analizzerà sia il brand che la struttura aziendale. La realtà che gestisce il brand punta alla gestione di etichette senza una struttura, acquisendo brand e gestendoli in sinergia con il proprio portfolio, creando così economie di scala in produzione e distributive nella commercializzazione dirigendosi verso un'ottica di gruppo con una crescita sul mercato interno ed esterno; dall'altra parte Novemb3r si presenta come una realtà dal prodotto forte, caratterizzato da un'immagine coerente e percepita sul mercato, ma purtroppo mal gestito; questa è l'opportunità che è stata colta e su cui Asko ha scelto di investire. Sono

rilevanti le attività chiave e i partner strategici dato che l'azienda si occupa del solo design e comunicazione e della commercializzazione del prodotto avvalendosi dell'outsourcing per i processi produttivi; Novemb3r si rivolge a negozi multibrand internazionali attraverso uno showroom diretto, una rete di agenti e distributori oltre ad essere presente nelle principali fiere del settore. Fra le risorse chiave risulta importante la capacità manageriale che ha saputo ristrutturare l'azienda rendendola competitiva, puntando su una presenza internazionale per attrarre nuovi partner.

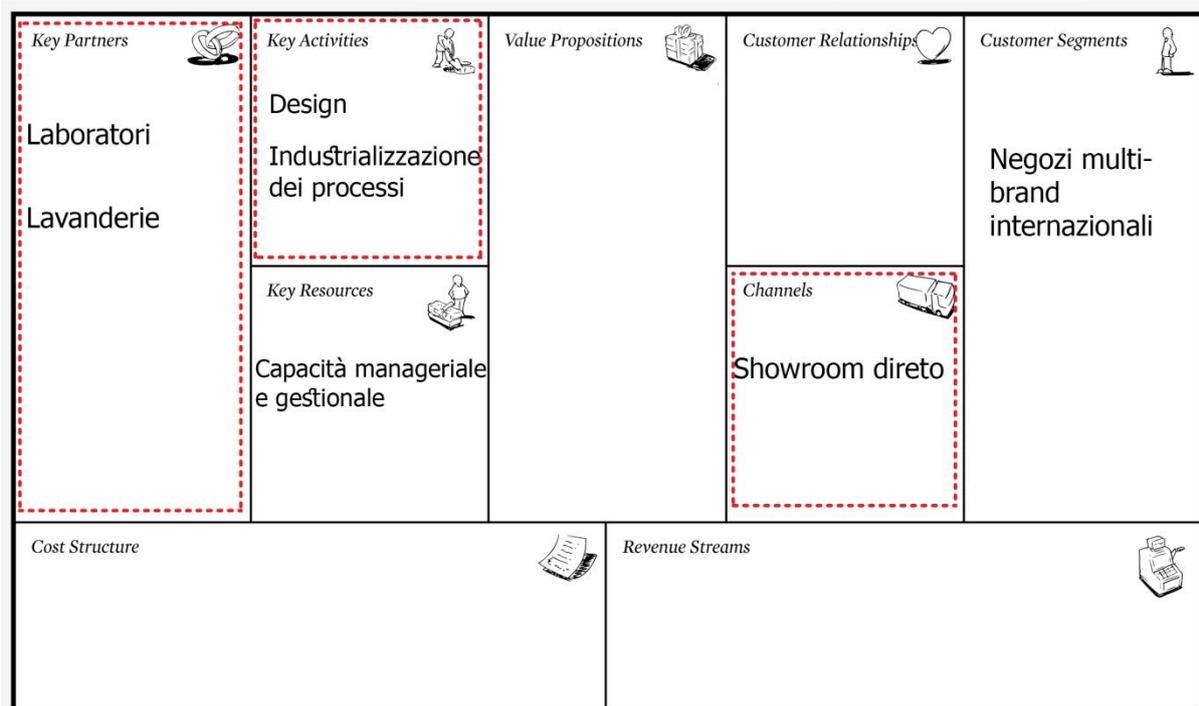


Immagine 14 – Canvas Novemb3r – *Elaborazione Personale*

Utilizzando il canvas per l'analisi della Martelli Lavorazione Tessili si evince come l'azienda operi secondo un ottica di gruppo attraverso le sedi in Italia, Turchia, Tunisia e Marocco che permettono un offerta articolata verso i propri clienti offrendo prezzi differenti per i medesimi trattamenti. L'azienda ha puntato all'innovazione attraverso una ricerca e sviluppo costante, strutturando la propria offerta grazie alle tecnologie del progetto D.ECO.R. che offre un basso impatto ambientale e un alternativa ai classici trattamenti utilizzati dalle lavanderie ma con i medesimi risultati; puntando all'eco-sostenibilità, un basso impatto ambientale e ad un risparmio delle risorse, l'azienda ha attratto clienti attenti a questi

aspetti ma che vogliono offrire un prodotto trattato e lavato. Il gruppo Martelli Lavorazioni Tessili inoltre ha puntato ad un'espansione attraverso l'apertura di una serie di filiali in Italia, Turchia, Tunisia e Marocco, collocandosi vicino ai produttori e articolando la propria offerta in una serie di trattamenti a prezzi differenti a seconda della sede in cui vengono svolti; questa strategia ha permesso al gruppo di non subire il calo di commesse negli anni '90, con la caduta dei dazi doganali, ma di mantenere e accrescere la propria posizione avendo delocalizzato anch'essa mantenendo le sedi principali però in Italia.



Immagine 15 – Canvas Martelli Lavorazioni Tessili – *Elaborazione Personale*

Utilizzando il canvas come metodo d'analisi si evince come Minucoop abbia saputo cogliere l'opportunità offerta dal mercato rivolgendo la propria produzione, oltre alla cartotecnica anche al settore dell'abbigliamento, delle calzature e dei prodotti di pelletteria. L'azienda negli anni si è dotata di macchinari per lo stampaggio di miniature metalliche, offrendo ai propri clienti sia un prodotto standard sia personalizzato, l'azienda ha saputo collocarsi vicino ai propri committenti. Minucoop per raggiungere nuovi clienti partecipa alle principali fiere del settore, proponendo prodotti innovativi e offrendo la possibilità di produrre miniature metalliche personalizzate su commesse in quarantott'ore, questa strategia ha

dato l'opportunità all'azienda di non competere sul prezzo ma sul prodotto differenziandosi dai competitors. L'azienda offre un'ampia gamma di metalli per la produzione di rivetti, bottoni, borchie e altre miniature principalmente utilizzati nella confezione dei capi in denim, accessori non solo estetici ma anche funzionali.

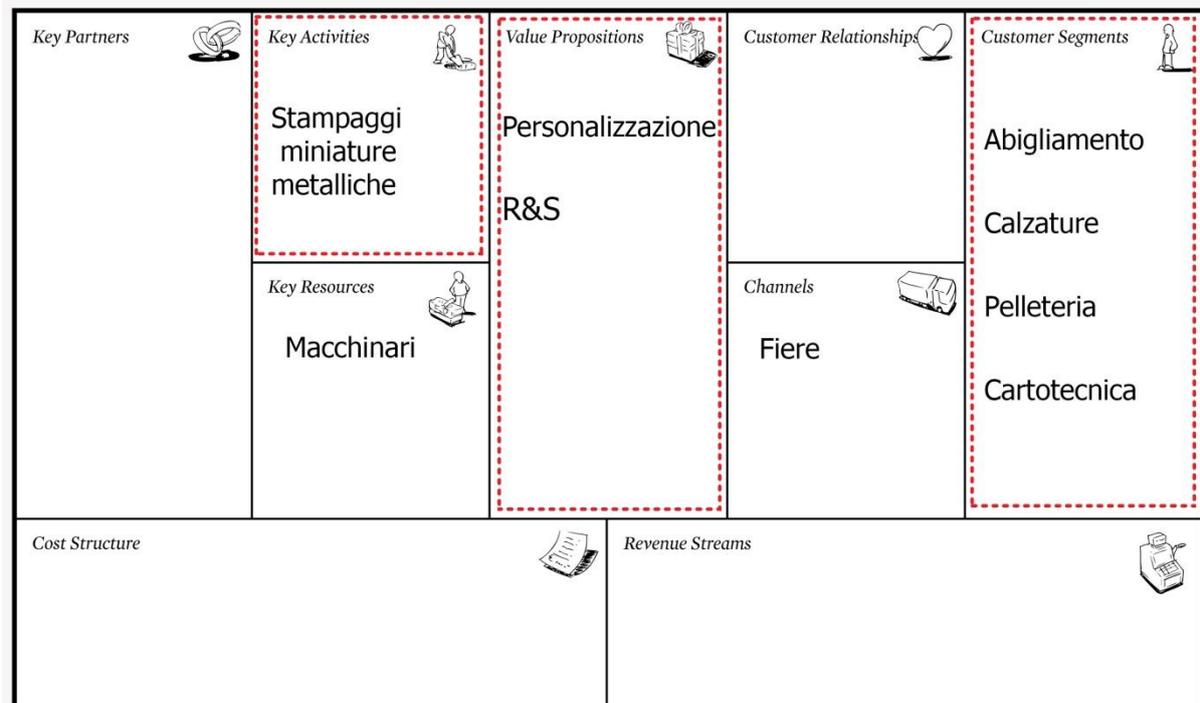


Immagine 16 – Canvas Minucoop – *Elaborazione Personale*

L'ultimo modello di business analizzato attraverso l'utilizzo del canvas è quello della Blue Jeans Lavanderie, l'azienda offre ai propri clienti lavaggi e trattamenti per capi in denim. La realtà negli anni ha implementato la propria offerta iniziale specializzandosi su trattamenti industriali e manuali. La struttura riceve commesse da brand locali, come Diesel e Staff International, che richiedono un lavaggio ad hoc co-sviluppato che contraddistingua i loro capi; viene prodotto prima il prototipo e successivamente inizia la produzione. La lavanderia dà la possibilità di lavare e trattare piccole serie collaborando così anche con realtà giovani. Saturata la capacità interna, la Blue Jeans Lavanderie invece di ampliare la propria struttura, si avvale di aziende partner esterne in modo da onorare le consegne e offrire un prodotto con uno standard qualitativamente elevato. Questa strategia ha dato vita ad una serie di collaborazioni dell'azienda verso l'esterno e ha permesso di non investire ulteriormente in

struttura che non sarebbe stata assorbita data la ciclicità del lavoro. Questa strategia caratterizza il canvas aziendale e valorizza i partner chiave con cui l'azienda collabora.

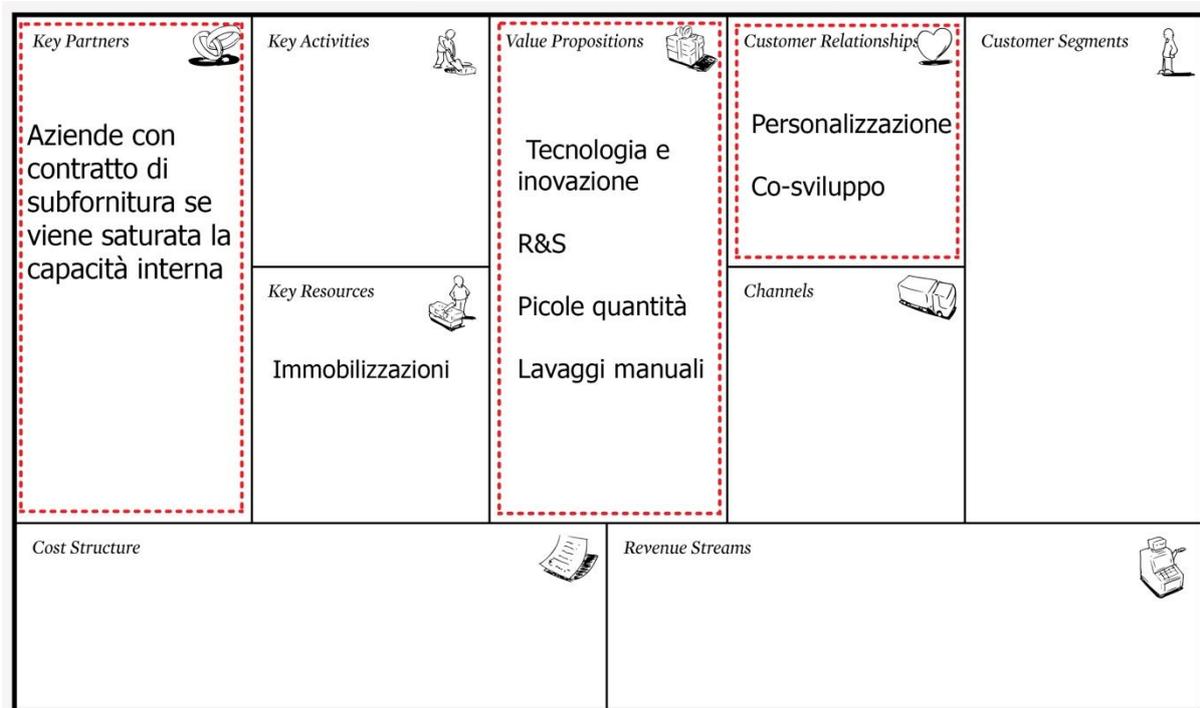


Immagine 17 – Canvas Blue Jeans Lavanderie – *Elaborazione Personale*

Nonostante il modello di business di ogni azienda risulti unico si può vedere, grazie all'utilizzo del canvas, come vi siano delle aree comuni che caratterizzano le aziende; in particolare sono quelle rivolte all'interno delle realtà ovvero le attività chiave e le risorse chiave oltre all'offerta di valore che contraddistingue il business aziendale. Da ciò si deduce come le capacità sviluppate negli anni siano caratterizzanti da investimenti in immobilizzazione, principalmente macchinari, permettendo all'azienda di strutturare la propria offerta. Si può vedere come i partner, sia fornitori che clienti, risultino importanti per tutte le tipologie di aziende, ciò avviene perché esse sono integrate nella filiera d'appartenenza e quindi le relazioni sono essenziali per il business data la specificità dei prodotti offerti. Nel caso dei brand analizzati si può vedere come essi lavorino soprattutto sulla comunicazione e design per le attività chiave e sui canali distributivi per raggiungere i propri clienti target.

4.6 Cambiamento Business Model

Negli anni il modelli di business delle aziende è mutato, un cambiamento che alle volte ha saputo cogliere opportunità e spazi nel mercato implementando il business e accorpando più fasi del processo, mentre altre volta è stata una risposta al cambiamento dovuto al periodo di crisi che le aziende si sono trovate a dover superare. I cambiamenti dei modelli di business delle aziende analizzate si possono riassumere essenzialmente in quattro categorie: implementazione e accorpamento di passaggi della filiera, governare l'intero processo, dal terzismo allo sviluppo di un proprio brand e con un ottica di gruppo.

Nel primo caso le aziende hanno visto la possibilità di accorpare e di governare più fasi del processo, gestendole direttamente, investendo su business affini al proprio così da offrire ai propri clienti una serie di servizi senza dover rivolgersi a più aziende. Un modello che ha permesso e alimentato la crescita aziendale basata su una struttura solida attraverso un rientro consistente di commesse a fronte di un numero crescente di capi trattati. Questa strategia ha favorito la creazione di sinergie produttive, economie di scala, e distributive, raggio d'azione, trattando più prodotti con la medesima strategia. Questa scelta dimostra come la crescita possa essere sostenuta attraverso l'accorpamento di differenti fasi offrendo al proprio cliente un unico interlocutore a cui rivolgersi per differenti passaggi.

La filiera frammentata ha fatto nascere una serie di figure specializzate nel governarla e nell'accorpare e gestire l'intero processo; questo sviluppo del modello di business è avvenuto per numerosi laboratori che hanno preferito esternalizzare i processi, rimanendone committenti, invece di allargare e implementare la propria struttura a favore di una più snella, potendo trattare un numero crescente di prodotti e garantendo uno standard qualitativo elevato, presentandosi sul mercato come degli specialisti. Complice la crisi, principalmente per i brand, queste figure hanno visto accrescere le commesse dato che le loro committenze hanno preferito delegare la produzione non ritenendola un *asset* strategico per l'azienda ma rendendosi consapevoli che affidandosi ad aziende specializzate avrebbero avuto un rientro superiore sia in termini qualitativi che di risparmi dei costi. Queste aziende sono caratterizzate da una serie di risorse chiave date dalla capacità gestionale e manageriale dei propri dipendenti che sanno come distribuire e controllare la produzione dei capi mettendo in filiera realtà differenti e affidandosi a laboratori differenti

per la confezione di tipologie di prodotti diversi, sfruttando il know-how che ogni realtà nel tempo ha sviluppato così da offrire ai propri committenti competenze specifiche.

Dal terzismo allo sviluppo di un brand proprio. Questa evoluzione dei business model avviene dopo un periodo di lavoro conto terzi in cui vengono sviluppate una serie di competenze che portano l'azienda a specializzarsi in un unico segmento, questo sviluppo di competenze ha portato numerose realtà a proporre i propri prodotti lanciando etichette autonome attraverso, non lo sviluppo di un brand, ma di un prodotto che è tale perché porta con se conoscenza e capacità incrementate negli anni. Alcune aziende hanno scelto di creare un proprio brand, altre di acquisirne di già in commercio, altre ancora di entrare solamente nel capitale, ma quello che accomuna queste strategie è il fatto di garantirsi una produzione di lungo periodo e un guadagno superiore a quello che offre il solo terzismo dato che la filiera viene accorciata.

L'ultimo modello di business che è emerso è quello di creare un gruppo, ovvero acquisire realtà già avviate, tenendole separate, e gestirle in modo differente, creando sempre economie di scala e di raggio d'azione ma senza unire business differenti sebbene siano affini. Questa strategia predilige capacità manageriali e sfrutta l'immagine che l'azienda madre si è creata negli anni e il network, a fronte di ciò vengono a crearsi nuovi rapporti o vengono implementati quelli esistenti. Questa strategia permette di ristrutturare aziende in crisi ma allo stesso tempo implementare quelle nel mercato.

Tutte queste strategie rivolte al cambiamento possono essere ricondotte al *realization model* e all'*extension model* ovvero cambiamenti non radicali, che avvengono gradualmente, principalmente dettati dal business e dall'ambiente esterno che negli anni è mutato e ha richiesto nuove e differenti specializzazioni. Proprio per la tipologia di business in cui le aziende operano non vi sono stati cambiamenti radicali ma più un processo graduale di specializzazione e di innovazione tecnologica che ha caratterizzato gli ultimi vent'anni le realtà, sebbene il tipo di processi e di lavoro non sia cambiato, ma solamente mutato, rimanendo caratterizzato da una forte componente manuale.

05. Conclusione

5.1 Conclusione

Dall'analisi delle aziende mappate e le relazioni che intercorrono tra esse si è riscontrato come queste ricalchino il modello del distretto, per storia, interazione e legami con il territorio; nonostante ciò, questo non è riconosciuto formalmente. A dimostrazione di questo si può osservare all'interno del elaborato come si siano create negli anni delle relazioni che hanno dato vita ad una filiera basata su una subfornitura locale, caratterizzata da grandi aziende e piccole realtà che si occupano di specifici passaggi.

I player catalogati risultano essere principalmente aziende che, superato il periodo di crisi dato dalla caduta dei dazi doganali degli anni '90, hanno saputo riconoscere il proprio vantaggio competitivo e sfruttarlo per offrire un prodotto caratterizzato da tradizione, tecnologia, *made in Italy* e creatività, puntando a competere non tanto sul prezzo quanto sul valore. Questa strategia ha premiato sia sul mercato locale che su quello internazionale, dove le aziende hanno trovato nuovi clienti capaci di apprezzare e valorizzare il prodotto offerto. È risultato che una strategia messa in atto da numerose realtà è stata la scelta di lavorare sui margini anziché sui prezzi strutturando la propria offerta di valore verso un prodotto specifico che risponda alle esigenze del committente. Queste aziende hanno infatti individuato nella specializzazione il metodo che ha permesso loro di venir identificate per una determinata tipologia di offerta grazie ai prodotti proposti.

Altro dato che è interessante evidenziare è come nel caso di nuovi brand, questi si avvalgano della medesima filiera dei brand già presenti nel mercato, commissionando i prodotti agli stessi fornitori. Questo è dovuto ad una disparità di presenza tra le aziende fornitrici, che all'interno di una stessa tipologia di offerta, compaiono in numero esiguo; cosa che non avviene invece nel caso dei brand, presenti con un 34% sul totale. La disparità è dovuta a delle barriere all'entrata date dagli ingenti costi di struttura e avviamento per intraprendere nuove attività come lavanderie, produzione di tessuti o miniature metalliche, che invece non si presentano nel caso di un nuovo marchio. Perciò le aziende che coprono il ruolo di fornitori svolgono una funzione chiave all'interno della filiera.

Un altro aspetto emerso dall'analisi fatta, è come il modello di business delle diverse aziende risulti, in tutti i casi studiati, di tipo tradizionale, ovvero acquisto-produzione-vendita. Alcune delle imprese però hanno nel tempo mutato il loro modo di operare nel mercato, senza però mai sconvolgere lo schema iniziale. Le lavanderie, per esempio, hanno implementato le tipologie di lavaggio ed i servizi offerti, i produttori di tessuti hanno affiancato diverse linee di prodotto a quella iniziale; i laboratori, pur essendo intervenuti sul proprio modello di business, trasformandosi da semplici produttori a terzisti o lanciando brand propri, sono rimasti all'interno della tipologia classica. A questo proposito, dallo studio fatto attraverso l'uso del canvas si è visto come alcune realtà abbiano strutturato la propria offerta in più livelli, ciò avviene per IMjiT35020 e Italian Job SRLS, che offrono un brand gestito direttamente, affiancato alle commesse ricevute di produzione conto terzi.

In ogni caso i cambiamenti incrementali non hanno modificato il business ma hanno puntato verso un'aggregazione o implementazione dell'offerta originaria. Dall'analisi si può vedere come nel caso di aziende come Everest Tecnologie Tessili, Blue Jeans Lavanderie e Berto E.G. Industria Tessile, dove le immobilizzazioni hanno un ruolo centrale, sono le risorse chiave, siano esse fisiche, intellettuali, umane e finanziarie, a caratterizzare l'impresa incidendo sulla loro offerta e la contraddistinguono. Nel caso invece, di aziende con una struttura snella, che puntano all'outsourcing dei processi come nel caso dei terzisti, PIER spa, e dei brand, come Italservice e Novemb3r, sono soprattutto i rapporti con i partner a risultare strategici.

L'aspetto più interessante dell'analisi dei dati attraverso l'indice di Pearson, è come questo permetta di vedere come fra le aziende analizzate non vi sia correlazione fra il fatturato e l'EBITDA con la tipologia di business mentre vi è correlazione se consideriamo i loro rapporti all'interno della filiera. Ciò dimostra, ancora una volta, come le aziende abbiano un ruolo forte nel del sistema d'appartenenza e come le relazioni, più che il business, incidano sulle loro performance.

Si può vedere come le aziende si siano organizzate, interagendo e creando legami solidi e duraturi rivolti alla valorizzazione del prodotto offerto. Questo ha generato un plusvalore dei prodotti o servizio offerti, che si contraddistinguono per unicità e un'identità forte che il consumatore finale riconosce. Ogni realtà ha scelto la specializzazione rispondendo così alle

commesse sempre più complesse, allargando il proprio mercato di riferimento e attraendo clienti internazionale che ricercano un prodotto made in Italy.

L'analisi mette in luce come l'integrazione e la cooperazione fra le aziende in filiera crei valore aggiunto per ogni singolo attore, la nascita di relazioni non formali diventa la chiave per competere, ciò viene dimostrato, come precedentemente detto, dalla relazione moderata emersa nell'analisi fra il ruolo all'interno della filiera e l'EBITDA/dipendenti.

La legge regionale 13/2014 relativa ai distretti industriali, rete innovativa regionale e aggregazione di imprese si presenta come un'opportunità per formalizzare i rapporti non convenzionali che sono venuti a formarsi attraverso una prospettiva di filiera, valorizzando così ogni passaggio e i player che vi prendono parte. Sarebbe questo un modo di proporsi non singolarmente, ma come sistema, per riuscire ad attrarre un numero maggiore di realtà internazionali e far riconoscere il valore dei prodotti e le capacità sviluppate dalle aziende.

È da notare come, in un qual senso, questo già avvenga quando il brand decide di inserire all'interno del prodotto finito un'etichetta che indichi il nome del produttore del tessuto e della lavanderia che ha effettuato i lavaggi. Facendo ciò, in primo luogo, riconosce il valore della filiera e decide di esternalizzarlo ai proprio compratori, considerandolo un plusvalore per il proprio prodotto.

Concludendo si è voluto dimostrare come le aziende in autonomia abbiano saputo creare rapporti fra loro, in chiave competitiva e collaborativa, consolidando il proprio ruolo e diventando un punto di riferimento per l'ecosistema e come esse abbiano avuto un riscontro positivo nel proprio business e nei propri margini. La formalizzazione di queste interazioni potrebbe far nascere nuove opportunità per le aziende.

Bibliografia

- Afuah, Tucci, Virili, 2002 - "Modelli di e-business, acquisire vantaggi competitivi con organizzazioni Internet – Based", McGraw-Hill.
- Alaimo Aurelio, 2002 – "Un'altra industria? : distretti e sistemi locali nell'Italia contemporanea", Franco Angeli.
- Alfred Marshall, 1890 – "Principles of Economics".
- Anastasia Bruno, Corò Giancarlo, 1993 – "I distretti industriali in Veneto", Nuova dimensione.
- Baffigi Alberto, Signorini Luigi Federico, 2000 – "Lo sviluppo locale : un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali", Meridiana Libri.
- Bazzo Giacomo, Becattini Giacomo, Tattara Giuseppe, 2001 – "Il piccolo che nasce dal grande : le molteplici facce dei distretti industriali veneti", Franco Angeli.
- Becattini Giacomo, 1989 – "Modelli locali di sviluppo", il Mulino.
- Becattini Giacomo, 1998 – "Distretti industriali e made in Italy : le basi socioculturali del nostro sviluppo economico", Bollati Boringhieri.
- Becattini Giacomo, 2000 – "Il distretto industriale : un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico", Rosenberg & Sellier.
- Beccatini Giacomo, 1997 - "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico".
- Bellandi M., 1982 – "Il distretto industriale in Alfred Marshall".
- Bellandi Marco, Caloffi Annalisa, 2014 – "Nuovi distretti industriali : rapporto di Artimino sullo sviluppo locale 2012-2013", il Mulino.
- Bracalente Bruno, Cossignani Massimo e Mulas Anna, 2009 – "Statistica aziendale", McGraw-Hill.
- Bubbio Alberto, 2013 – "Reti d'impresa : alla ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo", Ipsoa.
- Bursi Tiziano, Nardin Giuseppe, Marchi Gianluca, 2004 – "Internet nell'industria dell'abbigliamento : esperienze nel distretto carpigiano e nel sistema moda italiano" F. Angeli.
- Candoni Italo, Letta Enrico, 2005 – "Distrettitalia : guida ai distretti italiani 2005-2006", Logo libri.
- Caterina Roberto, Garottil Pier Luigi, 1995 – "Blue-Jeans: storia e vicissitudini di un mito collettivo", Ed. Zanichelli.
- Conti S., 1996 – "Geografia Economica", Etet Libreria, Torino.

- Corò Giancarlo, Micelli Stefano, 2010 – " I nuovi distretti produttivi : innovazione, internalizzazione e competitività dei territori", Masilio.
- Cresta Angela, 2008 – "Il ruolo della governance nei distretti industriali : un'ipotesi di ricerca e classificazione".
- Crestanello Paolo, Brusco Sebastiano, 1999 – "L'industria veneta dell'abbigliamento : internazionalizzazione produttiva e imprese di subfornitura", Franco Angeli.
- Current Emily, Elliott Merrit, 2014 –" A *denim story : inspirations from Bell-bottoms to Boyfriends", Rizzoli international.
- Dei Ottati Gabi, 1995 –" Tra mercato e comunità : aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale", Franco Angeli.
- Dei Ottati Gabi, 2006 - "Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico".
- Dunford Michael, 2009 – "Industrial Districts, Magic Circles, and the Restructuring of the Italian Textiles and Clothing Chain", Economy Geography.
- Ericani Giuliano, Frattaroli Paola, 1993 –" Tessuti nel veneto : Venezia e la terraferma" Banc Popolare di Verona.
- Faccipieri Sergio, Favotto Francesco, 1975 –"La crisi dell'industria tessile: considerazioni sulla situazione del Veneto" Lab. di Economia Politica, Ca' Foscari.
- Fortis Marco, 2005 – "Le due sfide del made in Italy : globalizzazione e innovazione : profili di analisi della seconda Conferenza nazionale sul commercio con l'estero", il Mulino.
- Fortis Marco, Quadrio Curzio Alberto, 2006 –" Industria e distretti : un paradigma di perdurante competitività italiana", il Mulino.
- Fortis Marco, Quadrio Curzio, 2002 –" Complessità e distretti industriali: dinamiche, modelli, casi reali", il Mulino.
- Friedrich C.J., 1929 –"Alfreds Weber's Theory of Location of industries", The Universty of Chicago press
- Gilchrist William, Manzotti Roberto, 1992 –" A Visual history of jeanswear".
- Gilda Antonelli , Laura Marino, 2012 – "Sistemi produttivi locali e cluster di imprese. Distretti industriali, tecnologici e proto-distretti", Franco Angeli.
- Harris Alice, 2002 –"The Blue Jean", Thames & Hudson.
- Lorenzoni Gianni, 1992 – "Accordi, reti e vantaggio competitivo : le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi", ETAS libri.
- Magretta, 2002 - "Why business models matter", Harvard Business Review, Vol. 80, N°5.

- Marzola Pier Luigi, Negrelli Serafino, Vittore Annalisa, Masiero Attilio, Bortoloso L., Bortolotti Paolo, Storti Claudio, 1979 –“ Tessili e abbigliamento: organizzazione del lavoro, tecnologie e professionalità nelle fabbriche del Veneto”, Franco Angeli.
- Miller Daniel, Woodward Sophie, 2011 –“Global denim”, Oxford.
- Mistri Maurizio, 2006 – “Il distretto industriale marshalliano tra cognizione e istituzioni”
- Molteni Claudio, 2005 –“Guida essenziale al denim”, Quine business publisher.
- Mondadori Bruno, Regalia Ida, 2001 – “Distretti e strategie di uscita dalla crisi. Attori e istituzioni nei processi di policy-making”, Franco Angeli.
- Morrison, 2005 - “La capacità innovativa delle imprese individuali, una verifica empirica”.
- Nuti Fabio, 1992 – “I distretti dell'industria manifatturiera in Italia. I distretti dell'industria manifatturiera in Italia : di Fabio Nuti. 2”, Franco Angeli.
- Osterwalder, Pigneur, Tucci , 2005 - “Clarifying business models: origins, present, and future of the concept”.
- Pastoureau Michel, 2008 –“Blu – Storia di un colore” Ed. Ponte alle Grazie.
- Penrose Edith T., 1995, “The theory of the growth of the firm”, Oxford university press.
- Porter Michael E., 1990 – “Clusters and the New Economics of Competition”.
- Porter Michael E., 2008 – “On competition... . Updated and expanded”, Harvard business review book.
- Putman R.D., 1994 - “Making democracy work: Civic traditions in modern Italy”.
- Riello Giorgio, 2013 –“ Cotton : the fabric that made the modern world”, Cambridge University press.
- Rullani, 1998 – “La conoscenza come forza produttiva”, Manifestolibri.
- Sangalli Carlo, Tajani Antonio, 2001 –“ Reti d'impresa : profili giuridici, finanziamento e rating: il contratto di rete e le sue caratteristiche”, AIP, Gruppo 24 Ore.
- Sedon et al., 2004 - “The case for viewing Business Models as an abstraction of Strategy”.
- Sicca Lucio, Cantone Lorenzo, 2003 – “Outsourcing e creazione del valore : ridisegnare i modelli di business per conseguire il vantaggio competitivo”, il Sole 24 ore.
- Tremelloni Roberto, 2001 – “L'industria vicentina ad una svolta: strategie per crescere, differenziare l'industria tessile italiana : Come è sorta e come è oggi”, G. Einaudi.
- Varaldo R., 2002 –“ Nuove tecnologie e industrie tradizionali: come fare interagire i due mondi”, Franco Angeli Editore.
- Viesti Gianfranco, 2000 –“ Come nascono i distretti industriali”, GLF editori Laterza.
- Volpato Giuseppe, 2008 – “Concorrenza, impresa, strategie”, il Mulino.

Sitografia

- “Reti di impresa innovative, appalti pubblici e competitività internazionale” - Roberto Di Maria, Unikore.it
- “Cosa sono i distretti industriali” – Atlante, Unionecamere.it
- Progetto di legge regionale n.285 d’iniziativa della Giunta regionale relativo a: “Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni d’Imprese” – Consiglio Regionale del Veneto
- “Vittoria straordinaria per il Sistema Moda” – ‘Made in’, Michele Bocchese, Confindustria Veneto
- “Eccellenze Made in Italy” – Now! Magazine
- “Cotone: calo dell'11% della produzione mondiale nel 2013/2014” – Fmag.com
- “Quali son i migliori vintage Denim?” – Denim PHD
- “Cotton incorporated, supply chain” – Cotton Incorporated
- “Heritage Styling and Fabrics” – Cotton lifestyle monitor
- “Filatura italiana: export positivo da gennaio a marzo” – Fashionmagazine.it
- “Denim, cresce l’import Ue anche perché cala il prezzo” – Mffashion.it
- “Dalla crisi del fustagno la rivoluzione nel Seicento” – Larepubblica.it
- “The Mad Scientists of Levi’s” – Men Style
- “Levi's Eureka Innovation Lab Is Defining the Future of Denim” – Hypebeast.com
- “Jean Touitou of A.P.C. Says Be Cautious, Expect the Worst and Be Ready to Die” – BusinessofFashion.com
- “Jean-Marc Loubier of First Heritage Brands on Bridging East and West” – BusinessofFashion.com
- “CEO Talk | Jeff Rudes, Founder and Chief Executive Officer, J Brand Jeans” – BusinessofFashion.com
- “Hiut Denim Unites Artisans with Technology to Bring Back Made in Britain” - BusinessofFashion.com
- “Levi Strauss and other global brands are revamping as wages rise and robots multiply” – WSJ.com
- “Denim: il commercio del cotone mescolato in forte crescita nei prossimi 5 anni” – Fashionmag.com
- “Rinnovato interesse per i jeans da parte della “Generazione Y” negli Stati Uniti” - Fashionmag.com

- “Il jeans marcia verso 58 miliardi di dollari nel 2018” – Mffashion.com
- “Premium Denim's Tentative Comeback” - BusinessofFashion.com
- “Big denim update: largest retailers, prices & trends” - Edited
- “Porter’s 5 forces for the Denim Industry” – LevisVSDiesel.com
- “Per Nolita e RaRe rilancio «made in Italy»” - Moda24.it
- “Primi nel tessile nonostante la crisi” – Il mattino di Padova
- “Il denim all'italiana sulla strada dei pionieri” – Ilgiornale.it
- “Denim: in Europa importazioni in aumento dell’8,6%” - PagineTessili.it

Siti consultati

- Martelli.it
- Bluejeanslavanderie.com
- Jacobcohen.it
- Gasjeans.it
- Minucoop.it
- Victor.it
- Staffinternational.com
- Repalyjeans.com
- Novemb3r.com
- Pittimmagine.com
- Denimboulevard.com
- Denimpremierevision.com
- Mugmagazine.com
- Cubofashionconsulting.com
- Pambianconews.com
- Milanounica.it
- Cristianoberto.com
- Smithsamerican.eu
- Mffashion.com
- Denimfreaks.com
- untitledV.com

Azienda	Prodotto	anno fondazione	comune	Note	No. Dipendenti	Rapporto nella filiera	Relazioni	Grado specializzazione (1-10)	Fatturato			EBITDA			
									2014	2013	2014	2013	2014	2013	FT/Dipendenti
BERTO E.G.	denim - produttore	1889 (1980 solo denim)	Bovolenta	Produttori di denim dal target medio alto - l'azienda produce i tessuti a partire dal filo internamente	160	fornitore	collaterale	10	€	29.214.647,00 €	32.907.390,00 €	747.156,00 €	1.290.525,00 €	182.591,54 €	4.669,73
Cotonificio Veneto	denim - produttore		Vicenza	inserimento a catalogo del denim per sfruttare un'opportunità distributiva - in liquidazione	32	fornitore	collaterale	4	€	N/A	10.053.026,00	N/A	1.229.280,00 €	314.157,06 €	38.415,00
Montebello Denim	denim - produttore		Gambellara	produttore denim fascia medio-bassa. I tessuti sono prodotti in Turchia dove l'azienda a sede.	9	fornitore	collaterale	6	€	3.102.590,00 €	3.414.080,00 -€	478.766,00 -€	481.636,00 €	344.732,22 -€	53.196,22
Panama Trimming	etichette	1981	Piove di Sacco	produzione di etichette e cartellini. L'azienda offre differenti tipologie di produzione e di stampaggio di etichette	50	fornitore	collaterale	2	€	10.669.268,00 €	9.639.220,00 €	762.134,00 €	606.675,00 €	213.385,36 €	15.242,68
Nastrificio Victor	nastrificio	1945	Piove di Sacco	ampia offerta segmentata di differenti nastri e affini.	48	fornitore	collaterale	2	€	9.427.778,00 €	9.102.788,00 €	2.622.652,00 €	1.918.376,00 €	196.412,04 €	54.638,58
Nastritessuti	nastrificio	1974	Marano Vicentino	offerta ad hoc e innovazione prodotto	13	fornitore	collaterale	2	€	1.432.769,00 €	1.412.289,00 €	141.081,00 €	85.740,00 €	110.213,00 €	10.852,38
Modecom	etichette/ricami	90	Polverara	azienda specializzata nella produzione di etichette per capi in denim e ricami	<10	fornitore	collaterale	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Capica	accessori metallici	80	Albignasego	azienda specializzata nello stampaggio di miniature metalliche, principalmente rivetti e bottoni per jeans	99	fornitore	collaterale	4	€	14.334.862,00 €	13.941.749,00 €	1.805.888,00 €	1.711.945,00 €	144.796,59 €	18.241,29
Minucoop	accessori metallici	1974	Maserà di Padova	società cooperativa specializzata in iniature metalliche con una linea dedicata al settore dell'abbigliamento	35	fornitore	collaterale	4	€	8.565.394,00 €	7.533.414,00 €	2.017.654,00 €	1.550.115,00 €	244.725,54 €	57.647,26

V.I.B.E./MAC	macchinari	1980	San Giovanni Lupatoto	macchine specializzate per la confezione attraverso l'industrializzazione dei differenti passaggi	46	Fornitori	collaterale	10	€	14.167.688,00	€	11.583.943,00	€	3.709.681,00	€	2.679.508,00	€	307.993,22	€	80.645,24
Blue Jeans Lavanderie	lavanderie	80	Cavarzere	Lavanderia specializzata in lavaggi e trattamenti su campione e ad hoc.	66	terzista	collaterale	10	€	6.576.299,00	€	6.671.530,00	€	653.932,00	€	642.244,00	€	99.640,89	€	9.908,06
Everest	lavanderie	70	Piombino Dese	Lavanderia specializzata, differenti reparti per trattamenti su denim. Ricerca&Sviluppo importante	63	terzista	collaterale	10	€	17.323.396,00	€	15.518.572,00	€	3.226.182,00	€	2.036.424,00	€	274.974,54	€	51.209,24
Vaportex	lavanderie	90	Carrè	lavanderia generalista	24	terzista	collaterale	9	€	2.538.007,00	€	2.275.630,00	€	160.357,00	€	106.766,00	€	105.750,29	€	6.681,54
Lavanderia Piovese	lavanderie	90	Piove di Sacco	lavanderia generalista	9	terzista	collaterale	9	N/A	€	2.956.076,00	€	NA	€	407.884,00	€	328.452,89	€	45.320,44	
Lunazzi	lavanderie	30	Paese	Lavanderia specializzata nella tintura in capo	4	terzista	collaterale	9	€	1.165.907,00	€	1.048.016,00	€	98.925,00	€	11.761,00	€	291.476,75	€	24.731,25
Martelli	lavanderie	60	Vedelago	Lavanderia storica - Tecnologia De.CoR.	385	terzista	collaterale	10	€	27.432.255,00	€	34.725.788,00	€	1.291.278,00	€	956.695,00	€	71.252,61	€	3.353,97
Cristiano Berto	consulente	90	Follina	immagine e rivisitazione capi	1	committente e design - comunicazione	design - comunicazione e	10	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Piero Turk	consulente	90	Treviso	prodotto e rivisitazione capi	1	committente e design - comunicazione	design - comunicazione e	10	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Italservices SPA	confezionista/ licenze	1996	San Piero in Gu	sviluppo propri brand con filiera laboratorio, direttamente gestiti grazie ad una capacità di outshorcing.	127	committente e coordinatore	coordinatore	8	€	87.835.514,00	€	98.913.700,00	€	4.224.270,00	€	5.015.804,00	€	691.618,22	€	33.261,97

Fashion Art SRL	confezionista	2008	Limena	terzista principalmente con griffe francesi, specializzato su capi in denim.	12	terzista coordinatore	7	€	3.388.293,00	€	1.792.422,00	€	596.208,00	€	133.874,00	€	282.357,75	€	49.684,00
Project SNC	confezionista	90	Martellago	laboratorio di confezione	<10	terzista subordinato	6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Confezioni Cicala	confezionista	90	Piove di Sacco	laboratorio di confezione	<10	terzista subordinato	6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Dynamic jeans maniffature	confezionista	90	Campodoro	laboratorio di confezione - in liquidazione	33	terzista subordinato	6	€	7.165.873,00	€	16.350.978,00	-€	3.756.598,00	-€	2.810.166,00	€	217.147,67	-€	113.836,30
Taglieria Fast	taglieria	2000	Santa Maria di Sala	Taglieria	13	terzista subordinato	2	€	886.916,00	€	720.479,00	€	72.943,00	€	46.887,00	€	68.224,31	€	5.611,00
Taglio Blue Denim SRL	taglieria	2000	San Giovanni Lupatoto	Taglieria	<10	terzista subordinato	4	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Pence	Brand	1979	Cona	brand storico per il denim negli anni '80, fondato dal titolare di Giada SPA, oggi il brand ha cambiato titolarità	<10	committente e design - comunicazione	6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Americanino	brand	-1992	Adria	Brand storico per il denim negli anni '80, fondato dal titolare di Giada SPA, oggi il brand ha cambiato titolarità	7	Ex Giada committente e design - comunicazione	7	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Working Blue	confezionista	2000	cavarzere	laboratorio di confezione specializzato nella produzione di capi in denim. Partecipato da Giada SPA	18	terzista subordinato	7	€	3.526.492,00	€	2.102.726,00	€	1.466.753,00	€	410.096,00	€	195.916,22	€	81.486,28