



MAPPING AND RANKING ALL ACTORS AND SERVICES DELIVERED

Quali sono i servizi di creatività di cui le aziende hanno necessità per poter rendere competitivo il proprio prodotto? Quali sono le esigenze manifestate dalle aziende? Quanto c'è in loro la percezione di avere necessità di servizi ad alto potenziale creativo?

Queste sono alcune delle domande alle quali questo lavoro cerca di rispondere. E lo fa partendo da uno studio "sul campo" per cercare di fare una fotografia delle aziende che ad oggi operano in questo settore, spostando lo sguardo in avanti per cercare di capire quello che potrebbero fare. Per realizzare questo lavoro siamo entrati in contatto con le aziende, abbiamo cercato di mappare quello che fanno, come lo fanno, come funziona la loro struttura aziendale; e poi se hanno percezione dei propri punti di forza e di debolezza e di cosa avrebbero bisogno per poter fare un salto in avanti.

In particolare lo studio è stato quindi sviluppato prendendo in considerazione il distretto del tessile/abbigliamento toscano con un approccio molto business oriented, partendo dal presupposto che lo sviluppo di un distretto creativo avanzato e l'investimento delle aziende in questa direzione possono aversi solo se le imprese riescono a vedere un beneficio in termini economici e di posizionamento da una strategia che vada in questa direzione.

- a) **Identificazione delle esigenze produttive specifiche dei principali marchi della moda che operano sul mercato europeo e dei marchi emergenti.**

I market levels dei marchi di moda attivi in Europa, possono essere descritti così come segue :

Off-Price
Budget
Moderate
Better
Contemporary
Bridge
Designer
Couture

Si tratta di una classifica in uso nel mondo anglosassone ed identifica livelli crescenti di prezzo e riferimenti di prodotto diversi.





I primi due (in rosso) si riferiscono a livelli di prezzo così bassi, che con grande difficoltà possono rientrare nella fascia di clienti gestibili dai fornitori italiani; sia di materiali che di prodotti finiti (per esempio H&M, Terranova, C&A etc..etc..). Per queste aziende il fattore costo è determinante e non può essere cercata nessun'altra peculiarità.

I prezzi di acquisto dei prodotti finiti di queste aziende variano dai 2 ai 15 Euro circa.

Inoltre i numeri di acquisto sono esageratamente elevati e nessuna azienda italiana sarebbe oramai in grado di produrre in Italia, in tempi ragionevoli, tali volumi (si parla di molte migliaia o di decine o addirittura centinaia di migliaia di capi a modello).

Questo anche se le condizioni economiche fossero soddisfatte.

I prodotti vanno ad interessare generalmente un cliente molto giovane.

I targets successivi (moderate, better) sono riferibili a marchi di catene con grandi produzioni ed un livello qualitativo medio che punta ad unire una forte immagine moda con un costo contenuto.

Si parla di marchi come Esprit, Zara, Benetton, oppure molte aziende che fanno parte del mondo fast fashion (soprattutto Italiane e Francesi; es. Motivi, La Feé Maraboutée ..).

I prezzi di acquisto dei capi finiti di questa fascia di mercato oscillano dai 9 ai 35 Euro (anche meno per il prodotto t-shirt ed alcuna maglieria).

Giacché il fattore moda è importante, l'acquisto in Italia potrebbe essere favorito dalla varietà e forza della proposta.

Parlando delle grandi catene menzionate, di fatto, ci sono delle buone possibilità per i materiali (tessuti, filati e pelli) ma grandi difficoltà a poter fornire il prodotto finito.

Quindi alcune aziende del territorio vendono i materiali (le più organizzate per poter fornire un servizio di tempistica) a queste grandi catene, che perlopiù fanno confezionare nei paesi a basso costo di manodopera (dove trovano anche apparati produttivi che forniscono grandi quantitativi in tempi brevi e con qualità costante).

Poiché possono ordinare grandi quantitativi, riescono a spuntare prezzi molto competitivi (tessuti di 5-8 €/mtl; filati di 8-11 €/Kg) per qualità di medio livello (e con costi di listino del 15%-20% maggiore).

In pochi casi, in particolare per il prodotto maglieria fully fashion, riescono a passare ordini sul prodotto finito. Si tratta di capi di maglieria con costo di 13-18 Euro, ma con materiali di qualità abbastanza scarsa. L'entità degli ordini è alta (5.000-15.000 pcs/modello), ma non altissima.





Le aziende di fast fashion riescono invece ad acquistare il prodotto finito in Italia e quindi a produrlo nelle aziende del territorio. Anzi ne ricercano la velocità di produzione ed il supporto per le tendenze moda.

La ricerca di qualità è per loro meno importante. La qualità data dalla frammentazione delle nostre strutture produttive, è per loro sufficiente a coprire le loro attese (non si tratta però di scarsa qualità).

I prodotti però sono confezionati con tessuti di importazione e con costi molto bassi (2,5-8 € media). Solo in pochi casi (forse 5%) si riesce ad utilizzare materiali prodotti nel territorio.

Il livelli contemporary/bridge includono le cosiddette seconde linee degli stilisti e molti marchi che in questi anni hanno acquisito grandi spazi di mercato (Maje, Sandro, Carven, Acne, APC, Patrizia Pepe, Liu Jo, Pinko etc..etc.)

Queste aziende acquistano molti materiali in Italia (tessuti di 8-20 €/mtl ; filati di 12-45 €/Kg) e fanno anche produzioni in Italia e nel nostro territorio. Questo è soprattutto vero per i marchi italiani, ma avviene in maniera abbastanza marginale per i marchi stranieri.

Il motivo è sempre la frammentazione della nostra struttura produttiva di confezione che è sì molto flessibile, però essendo totalmente esternalizzata in subappalto a laboratori, non consente un adeguato controllo sulla qualità di produzione.

Questo livello di mercato ha bisogno di tempi di produzione corti (anche per i riassortimenti dei negozi diretti di queste catene) ma è molto sensibile all'aspetto qualitativo di prodotto.

La maglieria se la cava molto meglio e riesce a coprire una fascia di ordini molto più ampia per questi marchi. La maggiore possibilità di accedere a strutture produttive strutturate di maglieria (unita sempre alla possibilità di trovare i materiali in loco), la favorisce come tipologia prodotta in Italia e Toscana.

L'ultimo livello, il designer/couture, costituisce la parte alta/altissima del mercato.

A questa fascia appartengono tutti i grandi stilisti italiani e francesi, così come gli americani e tutti i vari marchi di nicchia che possono nascere anno dopo anno.

Tutti questi marchi acquistano la maggior parte dei materiali (tessuti e filati, ma anche pellami) in Italia (e soprattutto nel nostro territorio) e questi vengono in grande parte anche confezionati in Italia; sia filati che tessuti.

Anzi molti marchi emergenti vengono in Italia a produrre perché le riconoscono la leadership per lo sviluppo e la produzione di collezioni di alto livello qualitativo e contenuto stilistico.

Questo è non è però valido se parliamo del nostro territorio ed in particolare della confezione.





Nel nostro territorio vengono acquistati i materiali (tessuti sui 15-40 €/mtl e filati sui 30-120 €/Kg) ma questi non vi vengono trasformati. Fa eccezione sempre il prodotto maglieria, dove ci sono (poche) realtà nel territorio che lavorano con questi grandi marchi.

Queste aziende trovano nei nostri produttori di materiali un perfetto connubio creatività/qualità, mentre come abbiamo detto, le fabbriche di confezione presenti nell'area, non riescono a garantire la qualità necessaria.

b) **Profilazione delle aziende del territorio analizzate**

Per cercare di focalizzare quali sono le potenzialità creative del sistema tessile/moda toscano e per individuare quali possono essere i servizi utili a incrementare il potenziale di questa realtà, sono state prese in considerazione le aziende aderenti al progetto Fashion Valley. L'iniziativa è nata nell'area pratese su stimolo del sistema delle imprese e delle associazioni imprenditoriali per mettere in piedi un sistema di collaborazione che rendesse possibile mettere a disposizione una piattaforma che permette di avere a disposizione dei potenziali clienti tutte le fasi di lavorazione che vanno dal tessuto al capo finito, in un unico territorio.

La piattaforma è stata progettata da un team del MIT di Boston appositamente per il distretto pratese e ha l'ambizione di accogliere anche aziende dell'area toscana più in generale. L'obiettivo è andare incontro alle esigenze di marchi emergenti, giovani stilisti, ma anche catene distributive, che vogliono produrre i propri capi in tempi rapidi, in quantità variabili, in maniera personalizzata e senza perdere di vista la qualità.

La geografia della produzione si sta muovendo, anche i grandi marchi stanno tornando a produrre in Italia, riconoscendo la professionalità e la competenza delle nostre imprese, ma anche valorizzando il loro potenziale creativo. Un potenziale che in parte è espresso, come si vede dai campionari o dalla creazione di prodotti, ma in parte necessita anche di essere sviluppato e focalizzato, per poter essere funzionale alla crescita del tessuto produttivo.

Fashion Valley va incontro all'esigenza di coloro che hanno necessità di trovare nuovi partner produttivi, fornendo uno strumento che agevola la nascita di nuovi contatti. La piattaforma offre un servizio che si esplicita non solo on line, ma anche con l'idea di mettere in campo una rete di assistenza in grado di accompagnare i creativi e le imprese che vogliono entrare in contatto con le imprese del territorio.



OFFICINA TOSCANA
PER L'INNOVAZIONE
E LA RICERCA DI SETTORE
POLO DELL'INNOVAZIONE
PER IL SISTEMA MODA





Praticamente Fashion Valley è una piattaforma informatica avanzata che si compone di una parte pubblica e di un'area riservata. La parte pubblica è uno spazio che vorrebbe essere dedicato alle nuove tendenze e alle novità del settore. All'interno dell'area riservata le aziende produttrici della filiera moda, che si occupano delle fasi dalla produzione del tessuto e del filato a quella del capo finito, possono presentarsi per far conoscere le proprie abilità e specializzazioni e dare anche indicazioni sui tempi e i costi di produzione. All'interno dell'area riservata i designer, i marchi emergenti, le imprese che commercializzano abbigliamento possono fornire informazioni sul loro lavoro, sul loro stile, sulle loro esigenze, per individuare partner produttivi che siano in linea con le loro esigenze. La piattaforma è stata sviluppata dal MIT Mobile Experience Lab, come sopra detto, con un lavoro che è stato portato avanti per 6 mesi e che è stato oggetto di numerosi confronti con le aziende del territorio.

La scelta di lavorare con le aziende della Fashion Valley nasce quindi da due considerazioni:

- A) si tratta di imprese che attraversano tutta la filiera produttiva tessile/moda, e quindi rappresentano un campione ben assortito delle imprese del territorio;
- B) sono aziende che hanno deciso di aderire al progetto manifestando l'esigenza di una maggior collaborazione interaziendale, anche con finalità promozionali e in ogni caso per poter conquistare nuovi spazi di competitività. Quest'ultimo è un fattore importante per cercare di testare quali possono essere le loro necessità di servizi orientati alla creatività.

Le aziende della Fashion Valley che sono state oggetto dell'osservazione sono state 53 così suddivise :

Produttori Tessuti da abbigliamento	: 17 (40%)
Produttori Filati da maglieria	: 5 (11%)
Produttori Abbigliamento	: 8 (19%)
Produttori Maglieria	: 9 (21%)
Produttori Accessori in Pelle/Pelliccia	: 4 (9%)

Produttori Tessuti da abbigliamento

Si tratta di aziende di piccole/medie dimensioni e con struttura produttiva nella maggioranza dei costi esternalizzata (cioè la produzione avviene in un'altra azienda, che collabora con l'azienda committente, ma ne è formalmente indipendente)

Queste lavorazioni esterne risiedono per la maggior parte nell'area pratese.





Ciò permette di avere delle produzioni flessibili (possono produrre sia tessuti a navetta che tessuti a maglia), che seguono le differenti esigenze dei loro clienti.

Ci sono pochi passaggi del processo produttivo che possono essere riscontrati all'interno dell'organizzazione interna di un'azienda.

Il loro punto di forza è la presenza in generale un ottimo ufficio stile e soprattutto un forte ufficio commerciale.

Infatti, pur trattandosi di aziende in molti casi veramente piccole (5/6 persone), riescono a lavorare con paesi esteri generalmente per oltre 2/3 del loro fatturato.

Possono coprire varie fasce di mercato, dalla grande distribuzione (con tessuti da 5/7 Euro/mtl ma con una proposta invero molto limitata) fino agli stilisti italiani e stranieri (tessuti da 15/40 Euro/mtl).

La parte preponderante delle loro vendite rimane su un range di prezzi che varia dai 9 ai 15 Euro/mtl.

Le tempistiche medie delle loro produzioni vanno dalle 3/4 alle 8/9 settimane.

Molti di loro hanno anche in collezione tessuti il cui greggio è importato da paesi a basso costo (China, Turchia, India) e poi nobilitato nelle tintorie locali.

La grande varietà degli articoli presenti nelle collezioni, non permette loro di poter fare magazzino di prodotti finiti (e di solito neppure di semilavorati) e dare quindi un servizio di "just in time" o meglio ancora di stock service. Questo eccetto i casi menzionati d'importazione.

Comunque la grande varietà di tipi di tessuti prodotti dalle aziende presenti in Fashion Valley, è tale da soddisfare dal punto di vista del prodotto, la quasi totalità delle esigenze riscontrabili da un'azienda di confezione.

I tessuti prodotti coprono tutte le fasce di mercato ed anzi non sono molti i mercati che sono esclusi dalla distribuzione commerciale di queste aziende.

In molti casi si tratta di aziende che coprono la stessa fascia sia di mercato sia di prodotto; però quasi mai si ha a che fare con collezioni che si escludono a vicenda.

Ne deriva una grande ricchezza di offerta, che non può che essere un forte punto a favore e che nessuna area produttiva può vantare in un'area così concentrata e di facile accesso; non in Europa e neppure in Asia ed America.

Finisce la serie (nella tabella n°1) una tessitura a navetta che oltre tessere conto terzi e vendere tessuti greggi, produce e vende anche sciarpe .



OFFICINA TOSCANA
PER L'INNOVAZIONE
E LA RICERCA DI SETTORE
POLO DELL'INNOVAZIONE
PER IL SISTEMA MODA





Vedi Tabella 1

Produttori Filati da maglieria

Anche qui parliamo di aziende piccole o medie e con produzione quasi del tutto demandata a terzisti.

Comunque, rispetto ai produttori di tessuti, ci sono maggiori casi nei quali sono controllate direttamente alcune fasi delle lavorazioni intermedie.

L'outsourcing è comunque gestito al 90% con aziende terze residenti nella Provincia di Prato. Questo è importante per il controllo delle operazioni.

Hanno una struttura commerciale generalmente forte e i loro fatturati derivano in buona parte da clientela straniera.

Le fasce di mercato coperte sono varie e ampie: dal mass market fino ad arrivare agli stilisti.

I prezzi dei filati vanno dai 10 €/Kg fino a 45/60 €/Kg (con punte molto più elevate quando si tratta di fibre animali pregiate)

Comunque gli ordini maggiori sono acquisiti con filati il cui costo è di 13/25 €/Kg.

Le loro collezioni sono composte di un numero relativamente esiguo di articoli (anche se ogni stagione devono investire per variare l'offerta con l'inserimento di filati nuovi o con l'arricchimento delle cartelle colori). Questo permette loro di poter organizzare per molti degli articoli offerti, un servizio di stock service con la maggior parte dei colori presenti in cartella o di dare delle consegne molto veloci (1/2 settimane), in quanto hanno il greggio disponibile a magazzino e devono solo tingere il filato (anche in un colore al campione del cliente).

Questo servizio è particolarmente apprezzato dai clienti, poiché permette loro di non rischiare negli acquisti e di comprare i filati quando hanno già a loro volta l'ordine definito dei loro clienti e comunque con la sicurezza di poter consegnare in tempi brevi. Unitamente ad altre caratteristiche intrinseche del processo produttivo dei filati da maglieria, nonché alla ricerca continua di stile e qualità, penso sia uno dei motivi che ha sostenuto la crescita di questo comparto in questi ultimi anni (o ha concorso a presidiare le quote di mercato).



OFFICINA TOSCANA
PER L'INNOVAZIONE
E LA RICERCA DI SETTORE
POLO DELL'INNOVAZIONE
PER IL SISTEMA MODA





Ci sono aziende che offrono questo servizio da diversi anni ed altre che, forzate dalle esigenze dei loro clienti, si stanno organizzando per farlo.

I produttori di filati da maglieria presenti in questo momento in Fashion Valley, hanno nelle loro collezioni una varietà di articoli sufficiente a coprire una fetta preponderante delle esigenze di prodotto di tutte fasce di mercato.
Le loro strutture commerciali coprono inoltre quasi tutte le aree mondiali.

Vedere la Tabella n° 2

Produttori Abbigliamento

Le 8 aziende che compongono questa categoria sono per la maggior parte produttori di abbigliamento donna .

In particolare 6 di loro (in col. verde nella tabella n° 3) hanno una propria collezione, a volte molto ampia altre esigua, che viene collocata sul mercato presso distribuzioni all'ingrosso .

Queste loro collezioni servono inoltre (e soprattutto o direi anche in via esclusiva), come base di lavoro per estrapolare modelli usati per produzioni da fare per altri clienti.

Cioè queste aziende lavorano con sistema ODM (Original Design Manufacturer), progettando per il committente il/i capi che poi quest'ultimo acquisterà apponendo il proprio marchio.

La differenza, sostanziale, con un lavoro a façon o OEM (Original Equipment Manufacturer) è che il cliente cerca dall'azienda produttrice, non soltanto capacità organizzative nella produzione ma anche e soprattutto, idee di prodotto , idee di tendenze linee, colori, tipologia tessuti da usare.

Al pari di un produttore di tessuti e filati, queste aziende devono ogni stagione investire in ricerca per proporre sempre modelli nuovi (sia per le loro distribuzioni, sia ai loro clienti "private label").

Questa proposta non si ferma alle quattro canoniche collezioni annue (Primavera, Estate, Autunno, Inverno), ma avviene anche nelle settimane/quindicine intermedie con i cosiddetti "Flash".

Questi non sono altro che mini collezioni (generalmente di 10/15 modelli) volte a proporre le ultime novità del momento ai loro clienti .

Anche questo servizio è decisivo per i clienti "private label", poiché permette loro di spalmare durante tutto l'arco di una stagione, l'investimento necessario per i loro acquisti, consentendogli anche di poter comprare sempre modelli con l'ultimo contenuto moda .





L'organizzazione di queste confezioni è caratterizzata sempre da un forte uso del lavoro conto terzi.

Questo permette loro di poter dare la più ampia offerta di prodotti (dalla t-shirt al cappotto) e di poter avere dei tempi di produzione molto veloci, anche per lotti abbastanza grandi.

L'organizzazione interna di questi produttori comprende generalmente le funzioni sottoelencate:

- Sviluppo collezione (stilisti e/o modellisti)
- Taglio e confezione prototipi
- Taglio tessuti per produzione
- Warehousing/spedizione (incluso controllo qualità)

La cucitura, lo stiro, la cartellinatura, così come altre lavorazioni complementari (tintura, lavaggio, ricami, stampa), sono effettuate presso terzisti residenti in un'area che non oltrepassa generalmente i 20/25 Km di diametro.

Il 95% dei tessuti usati da questi produttori di abbigliamento, è acquistato da importatori di Prato, Napoli, Como.

I prezzi di questi tessuti variano dai 2,5 ai 7/8 €/mtl (fino ad arrivare ai 9/10 €/mtl per le sete da tingere in capo).

La caratteristica fondamentale di questi tessuti è che sono pronti a magazzino, sia in greggio che già nei colori (a seconda che si tratti di articoli da tingere poi in capo finito o già tinti in pezza o addirittura tinti in filo o stampati).

Questo, unito alla grande reattività di queste aziende e alla capacità produttiva dei laboratori cinesi, permette di individuare il prodotto più giusto del momento e di poterne consegnare gli ordini in 4/6 settimane e i riordini anche in 2 settimane. Sono in grado di gestire anche ordini di una certa entità (2.000/3.000 capi a modello).

Queste aziende in generale non hanno una forte struttura commerciale diretta. Per quanto riguarda le loro collezioni, hanno le loro distribuzioni dirette nei centri di vendita all'ingrosso (es. Centergross di Bologna etc..etc.). Come dicevo però, le loro collezioni sono comunemente uno strumento per acquisire ordini da altri gruppi. Per questi si affidano molto ad agenti/buying offices che questi gruppi hanno nel territorio. Si tratta sia di gruppi italiani che europei; soprattutto brands di moda donna commerciali, che hanno catene di negozi e che non vogliono avere l'onere di studiare il prodotto dagli stadi iniziali.





I prezzi medi ai quali sono venduti i prodotti finiti (dal produttore pratese al committente), vanno dai 10/13 € per una t-shirt, passando per i 20/29 € di un pantalone/abito per arrivare ai 38/50 di una giacca/cappotto.

Nell'area si trovano prodotti a costi inferiori anche del 30%/40%, però si tratta di prodotti di qualità più scadente e solitamente commercializzata direttamente da confezioni cinesi, nei loro magazzini di vendita all'ingrosso.

La serie dei produttori di abbigliamento finisce con un'azienda (in rosa nella tabella n° 3) che produce abbigliamento uomo total look (maglie, camicie, abiti, giacconi, cravatte etc..etc.) .

Loro vendono i capi delle loro collezioni direttamente a negozi in Italia, Europa e Russia .

Non producono per committenti diversi.

Inoltre (in colore giallo nella tabella n° 3) vi è uno studio di modelliera/prototipia. Questo ha maturato una buona esperienza lavorando su collezioni di stilisti di livello internazionale e su prodotti di alta gamma.

Essendo uno studio di progettazione, non produce e non commercializza direttamente.

Potrebbe però gestire produzioni per conto di committenti.

Una grave mancanza riscontrata in alcune di queste aziende è personale che conosca bene le lingue straniere. Ne deriva una scarsa conoscenza dei mercati internazionali, sia a livello di potenziali cliente che per approntare risposte alle loro esigenze.

Abbiamo visto in precedenza queste aziende hanno un target di clientela abbastanza circoscritto a quei brands italiani ed internazionali, che fanno della velocità e reattività al mercato i loro punti forti.

L'organizzazione demandata a laboratori produttivi esterni (praticamente al 90% gestiti da popolazione cinese), consente di avere questa grande velocità, ma non consente di avere una grande qualità di manufacturing e una costanza negli standard qualitativi.

Questo preclude una grande quantità di marchi Europei con i quali le aziende del territorio potrebbero interagire proficuamente.

Anche molti marchi Americani e Giapponesi si affacciano spesso per capire se possono usare l'area pratese come sbocco produttivo dei materiali che qui acquistano.

Vengono passati spesso dei test orders per verificare i livelli di servizio e qualitativi e nella maggioranza dei casi vengono ritenuti non all'altezza delle aspettative e delle esigenze.





Quello che si aspettano dal made in Italy è qualità in senso lato, da quella intrinseca di confezione a quella del servizio.

Vedere la Tabella n° 3

Produttori Maglieria

Le 9 aziende che appartengono a questa categoria producono quasi esclusivamente capi in maglieria calata (fully fashion).

Oltre la metà è direttamente sul mercato con proprie collezioni, che commercializza in Italia e soprattutto all'estero.

Anche in questa categoria, così come per i produttori di abbigliamento, le loro collezioni sono la base di spunto per poter poi fare delle produzioni "private label" per altri clienti.

La loro organizzazione prevede l'ufficio stile e l'ufficio commerciale. Quest'ultimo è in alcuni casi abbastanza forte, mentre in altri si tratta solo di un back-office che possa far fronte alle richieste pervenute dagli agenti esterni.

In alcuni casi la loro struttura produttiva le rende quasi autonome (smacchinatura, rammaglio/confezione, stiro interni), mentre in altri casi le fasi più importanti di lavorazione sono quasi del tutto esterne.

Le accomuna che il controllo qualità e le spedizioni sono fatti nei loro magazzini e l'aver internamente una piccola catena di smacchinatura/rammaglio, per fare le prove dei punti o i prototipi.

Per quelli che non hanno macchinari produttivi interni, la smacchinatura è fatta perlopiù in tessiture che si trovano nella zona di Perugia o di Carpi.

Ci sono anche delle tessiture in zona Pratese (presenti anche in Fashion Valley nella tabella n° 4 in colore verde), ma sono in numero limitato.

Esistono anche tessiture gestite da Cinesi, vengono però usate maggiormente per produzioni di una certa entità e dove il fattore costo è predominante su quello qualità.

Le finezze (gauge) delle tessiture presenti in Prato, vanno dalla 3 (più grossa) alla 12 (più fine).

Prodotti molto fini e con un alto valore qualitativo (finezza 18), non sono presenti; quindi le aziende sono obbligate ad andare nelle zone menzionate.

Tutte possono in generale gestire capi da uomo e da donna.





Non ho visto o sentito dire della possibilità di fare capi cosiddetti “seamless”, cioè interi e senza cuciture.

Credo che alcuni di loro possano gestirli, ma devono sempre rivolgersi a tessiture fuori Prato.

I filati usati sono prevalentemente italiani ed in buona parte di filature Pratesi.

La maggioranza delle aziende presenti in questa sezione produce un prodotto medio o medio/alto.

Si tratta, infatti, di maglie che sono vendute ai loro clienti a un prezzo medio di 29/40 Euro.

Alcune collezioni hanno anche maglierie in 100% cashmere (cardato) a 60/70 Euro.

Per far capire la differenza di livello, si deve tener presente che ci sono aziende in Prato (pronto moda) che producono maglie sui 14/18 Euro. Per produrle sono usati anche filati non italiani e comunque sono prodotti di scarso valore qualitativo.

Alcune di queste imprese (quelle in colore verde nella tabella n° 4) hanno una propria struttura produttiva, ma non fanno una linea propria. Progettano e producono capi studiati per conto di committenti italiani ed esteri e non hanno all'interno un ufficio commerciale attivo.

Finisce la lista, un'azienda che fa prodotti di maglieria ma è specializzata in accessori: cappelli, sciarpe, guanti etc..

I tempi di consegna di tutte queste imprese, varia da 4 a 6 settimane e può scendere in casi particolari.

Anche in questa categoria ho riscontrato, in alcune aziende, la mancanza di personale con conoscenza sufficiente di lingue straniere, con limitata quindi conoscenza delle dinamiche ed esigenze dei mercati esteri.

Vedere la Tabella n° 4

Produttori Accessori di Pelle/Pelliccia:

Infine abbiamo quattro aziende di produzione di capi in pelle, small leather goods, borse e capi in pelliccia.

Sono tutti artigiani con una struttura molto piccola (3/5 persone).





Hanno in generale un prodotto di buon livello qualitativo ed oltre che vendere nel proprio negozio, producono anche per altre aziende, più forti commercialmente, presenti sempre nell'area pratese.

In un caso (in colore giallo tabella n° 5), hanno anche un reparto commerciale strutturato e lavorano con grande distribuzione e stilisti conosciuti.

Riescono in questo caso ad avere un prodotto sia industriale, con prezzi limitati, che qualitativamente elevato.

Vedere la Tabella n°5

c) Report sulle aziende/stilisti contattati.

Per cercare di focalizzare meglio l'esigenza di servizi avanzati in ambito creativo sia per le aziende del territorio che per la potenziale clientela, sono state portate avanti alcune interviste.

La domanda che ci siamo posti è stata innanzitutto perché scegliere l'area toscana centrale come luogo di produzione? E poi quali possono essere i punti maggior appeal per una produzione fatta in questo territorio? E infine il tasso di creatività, che si manifesta soprattutto sul versante produttivo, è valorizzato e apprezzato dalla clientela?

Nelle interviste non sono stati coinvolti i grandi marchi, multinazionali o in ogni caso aziende strutturate, che basano le proprie politiche di approvvigionamento e outsourcing su capitoli e regolamenti e che seguono strade diverse per la produzione.

Ci si è voluti concentrare su giovani creativi e stilisti emergenti, cercando di capire come si era arrivati a entrare in contatto con il territorio di Prato e quali erano le aspettative. Le persone contattate si era infatti rivolte al network Fashion Valley per cercare possibili partner commerciali.

Ecco l'elenco dei soggetti intervistati e il report sintetico del contatto:

United Ocean (Olanda) : producono varie tipologie di prodotto in Turchia. Acquistano prodotti che vadano mediamente dai 10 ai 20 Euro. In questi ultimi 6/12 mesi, il valore della Lira Turca è diminuito del 20%-30%. Perciò loro ritengono che sia difficile per adesso poter





acquistare in Italia. Comunque sarebbero interessati ad allargare , in futuro, il loro sourcing e se le condizioni di cambio subissero della variazioni, potrebbero pensare di ricominciare a cercare delle produzioni in Italia.

Stéphanie Marin (Francia): cercava tessuti a maglia (lana cotta in particolare) 100% Lana per uso cuscini. Sono stati consigliati n° 5 nomi di aziende produttrici di questa tipologia di tessuti (Linea Ross spa, Manifattura del Prato srl, Manifattura Tessile Pierozzi srl, Miratex srl, Warp&Weft srl).

Lei stessa avrebbe preso contatto direttamente con i fornitori. Questa tipologia di prodotto, mi ha detto non può essere trovato in nessun altro paese d'Europa .

Inoltre i minimi che sono richiesti dalle aziende Italiane sono per lei ragionevoli.

Betka (Israele) : è una stilista di Tel-Aviv che presenterà la collezione a Parigi nel febbraio 2015.

Acquista tessuti in Italia (per adesso solo a Biella e con prezzi che vanno dai 20 ai 40 Euro) e avrebbe desiderato fare la produzione in Italia (ha un atelier interno , e perciò lo sviluppo della collezione è fatto da lei direttamente). Comunque il tutto è rimandato al marzo 2014, dopo che avrà il consuntivo delle vendite. A tale data potrà decidere di venire a visitare delle aziende. Si tratta però di una start up, quindi si parla di numeri piccoli e di una qualità richiesta decisamente alta. A tal proposito abbiamo parlato a lungo dei prezzi che lei si aspetta di avere in Italia ed ha trovato che quelli da me ipotizzati per questo livello e quantità (per esempio :giacca 45/60 Euro per la façon) sono troppo elevati.

In questo momento paga queste cifre per fare i prototipi (che qui da noi costerebbero più del doppio).

Ha però pensato all'Italia perché sa che la maggior parte di stilisti produce qui e soprattutto perché acquistando in Italia la materia prima, riterrebbe che produrre qui sarebbe meno complicato.

Agnés Kolignan (Francia) : è una stilista (specializzata in disegni per stampa) che avrebbe intenzione di iniziare una linea di t-shirts stampate. Sta cercando un'azienda che possa produrre il capo finito e che abbia buone relazioni con una stamperia. Aveva iniziato a cercare in Portogallo (dove vi è una forte specializzazione per il jersey 100% cotone), ma ha detto che le fabbriche non potevano seguire i piccoli minimi che sicuramente all'inizio avrebbe avuto. Ha pensato quindi all'Italia (anche se crede che i prezzi siano più elevati).





Parlando con lei ho accertato che il progetto è per adesso nel cassetto. Vorrebbe fare questa linea, però non ha le risorse economiche necessarie e neppure un'idea di quella che dovrebbe essere una corretta distribuzione.

Credo che nessuna azienda del territorio sia disposta ad investire in un progetto che non ha ne un'idea di prodotto che di commercializzazione.

Comunque è interessata a venire a visitare le aziende dell'area pratese.

Inoltre dalle interviste fatte alle aziende interessate e che hanno risposto all'invito, si può notare che vi è stato un approccio per i seguenti motivi :

- L'Italia (e Prato nello specifico) ha una riconosciuta leadership nella produzione di materie prime , ovvero tessuti e filati. Se è acquistata qui la materia prima, forse è più facile confezionarla qui.
- Vengo in Italia perché altri paesi hanno minimi di produzione più elevati. Quindi avendo un nuovo progetto , forse sono in grado di poterlo realizzare con meno difficoltà.
- Prato può fare prodotti a costo basso grazie ai Cinesi (e potendo apporre il made in Italy)

Perciò i motivi sono diversi. Però anche se pur nella ristrettissima casistica, non si può non notare che il fatto di trovare la produzione di materie prime, è un motivo importante per far pensare che potrebbe essere intelligente, realizzare il prodotto finito nello stesso luogo.

d) **Relazione sulle esigenze riscontrate e sulle possibilità che la può soddisfare.**

Adesso che abbiamo un quadro chiaro delle caratteristiche di tutte le aziende del territorio ed abbiamo una chiara visione degli attori che compongono i possibili committenti presenti in Europa , possiamo anche iniziare a fare delle valutazioni su cosa funziona e su cosa non funziona e soprattutto quali sono i passi per far lavorare in sistema queste aziende.

Dovendo pensare di poter fornire un prodotto finito partendo dai materiali, possiamo subito dividere le aziende in due macro categorie :





- Produttori di tessuti + produttori di abbigliamento
- Produttori di filati da maglieria + produttori di maglieria

Sopraspedendo sul gusto delle varie collezioni di tessuti (dove si trovano veramente tipologie per tutti i target di prodotto), abbiamo visto che la maggioranza degli ordini di questi produttori viene acquisita su un prezzo medio che oscilla dai 9 ai 15 Euro (ma con punte anche più che doppie).

Abbiamo anche visto che a prezzi inferiori (5/7 Euro), l'offerta di tessuti interessanti è alquanto limitata.

Possiamo dire quindi che è maggiormente possibile lavorare con i produttori pratesi di tessuti, se operiamo nel range di offerta del loro prezzo medio.

Abbiamo anche preso atto del fatto che i loro tempi di consegna variano dalle 3/4 alle 8/9 settimane.

Riepiloghiamo adesso le caratteristiche dei produttori di abbigliamento operanti nella zona pratese:

- Prezzi di vendita medi: 20/35 Euro
- Costo acquisto tessuti: 3/8 Euro
- Tempi di produzione: da 2 a 6 settimane

Da qui possiamo facilmente capire che i due comparti si stanno muovendo su due parallele, che attualmente hanno difficoltà a poter convergere.

Già il solo dato dei prezzi di acquisto dei tessuti, ci fa subito capire che i confezionisti acquistano pochissimi tessuti in Prato. Un altro dato sono le tempistiche.

Un loro punto di forza sono i tempi, veramente "just in time".

Per fare questo hanno assoluto bisogno di avere i tessuti pronti a magazzino o consegnati in pochi giorni.

Solo così riescono a far fronte alle richieste dei loro clienti fast fashion.

Come abbiamo visto un punto critico dell'offerta di queste aziende di confezione è la qualità dei capi. A parte la qualità dei tessuti che usano, la qualità di confezione non è nella maggioranza dei casi, così elevata da poter competere con la qualità che molti paesi produttori (a basso costo di manodopera) offrono.

Pertanto loro si salvano con l'offerta moda e i tempi veramente brevi di consegna.





Ma come abbiamo visto queste caratteristiche interessano maggiormente ad una ristretta tipologia di clienti, mentre una grande fascia di clienti ha necessità (oltre che di questo) anche di un livello qualitativo maggiore.

Come fare quindi incontrare maggiormente questi due mondi ?

Da un lato i confezionisti devono alzare il livello qualitativo della loro offerta. Per fare questo devono agire presso le loro fabbriche di produzione gestite da cinesi, insegnando loro a fare un prodotto più rifinito e forzandoli a seguire quelle regole alle quali un certo tipo di mondo non rinuncia (schede tecniche, costanza e certezza nella qualità di confezione).

Questo diminuirebbe per ovvi motivi la produttività e quindi obbligherebbe i confezionisti ad aumentare i prezzi e di conseguenza a dover offrire, anche dal punto di vista dei tessuti, un prodotto più interessante , diverso e diversificato.

Ricordo che adesso tutte le aziende di confezione acquistano il 95% dei materiali in pratica dagli stessi importatori . Questo rende le loro collezioni molto simili e quindi li obbliga a cercare nel prezzo un elemento distintivo.

Devono invece cercare di soddisfare clienti di target più elevato (contemporary, bridge, designers e couture), che avranno sì meno numeri di vendita, ma avranno più necessità di qualità e ricerca anche nei materiali.

Però si ampliirebbe e di molto il bacino di possibile clientela.

Ritengo che sia un processo abbastanza lungo che passa per una riqualificazione della manodopera cinese , abituandola a riconoscere nella qualità un plus che aiuta il business, ed organizzandola in catene con un numero più elevato di persone .

Ma deve partire anche da una conoscenza maggiore dello sviluppo del prodotto all'interno delle confezioni stesse.

In Italia si parla tanto di “stilisti” come promotori del Made in Italy, però come si diceva nei paragrafi precedenti, che pur essendo Prato un loro grande bacino di acquisto tessuti e filati, nessuno di loro è prodotto nella nostra area; neppure per alcune tipologie di abbigliamento.

Anche grandi gruppi stranieri, che hanno in Italia le loro piattaforme produttive , non si avvalgono di nessuna azienda pratese per le loro produzioni e parlo di nomi del calibro di Louis Vuitton o Gucci Group, solo per fare un esempio ridondante.





Infatti, nessuna azienda di confezione Prato può soddisfare, allo stato attuale, le loro esigenze di qualità e sviluppo di prodotto.

Il modello da seguire penso che sia il connubio che si è creato tra il polo dei pellami di Santa Croce sull'Arno e il grande bacino di sviluppo prodotto e produzione che si trova a Scandicci/Firenze, per le borse.

Le aziende si aspettano dalle istituzioni un aiuto concreto per attuare questi cambiamenti. Non è facile per una singola azienda, magari di piccole dimensioni come lo sono la maggior parte delle aziende del territorio, poter accedere al know-how per operare questi improvement organizzativi e di mercato.

Questo richiede formazione ai vari livelli, sia manageriali che della manodopera.

Una strada che ritengo interessante, già in fase attuativa, è l'esperimento del temporary export manager. Oltre a questa figura, si potrebbero attivare, anche con tempistiche non parallele, anche altre figure nella organizzazione aziendale e nel product management.

L'aiuto che potrebbe essere dato, nel caso dei laboratori di manodopera cinese è, una volta organizzati bene come catene di lavoro specialistiche (nelle varie tipologie), aiutarli a lavorare in rete in modo che possano aiutarsi a vicenda.

L'altro modo di aiutarli a interagire con un bacino di clienti più ampio è fornire il territorio di uno o più società cuscinetto, che racchiudano al loro interno persone con il know-how necessario nei vari campi/servizi (commerciale, prodotto in primis) e che li assistano nel dialogo con i clienti e nei problemi con i fornitori/laboratori.

Si potrebbe trattare di gruppi molto snelli che possano assistere varie aziende del territorio.

Chiaramente alcune caratteristiche attualmente possedute, non devono essere perdute e queste sono le tempistiche di produzione.

E' un grandissimo vantaggio che spesso ci preferisce alle produzioni a basso costo in Oriente.

Qui lo sforzo lo devono fare anche i produttori di tessuti. Capisco benissimo che la varietà dell'offerta gli impedisce di poterlo fare su tutta la collezione.

Però credo che possano attuare il modello che da molti anni seguono gli importatori di tessuti, ovvero selezionare ogni stagione (anche sentendo le indicazioni dei clienti), 3/4 qualità sulle





quali offrire uno stock di magazzino oppure se tinti in pezza, una consegna di 7/10 giorni (prendendo accordi con le tintorie....)

Se si mettono insieme le varie qualità di alcune aziende, si ottiene una vasta scelta di articoli e con costi anche “calmierati” dalle economie di scala che ne deriverebbero.

Quest’offerta deve chiaramente essere rinnovata ogni stagione.

Quindi per far incontrare le esigenze di questi due comparti, che vanno incontro anche alle attese che i mercati hanno da un paese ad alto valore di manodopera, si deve investire in conoscenza di prodotto e riqualificazione qualitativa.

Questo richiede un tempo medio/lungo per l’attuazione .

Diversa è la situazione per il comparto della maglieria preso nel suo insieme.

Qui le aziende di produzione di capi in maglieria utilizzano già anche i filati prodotti nell’area pratese.

Il posizionamento sui mercati dei due comparti non è dissimile e potrebbero nascere, già allo stato attuale, delle collaborazioni molto più strette e proficue.

Ricordo però che la produzione in senso stretto dei capi (la smacchinatura) avverrebbe molto fuori Prato. Qui comunque vi sarebbe il coordinamento delle operazioni e tutta una serie di lavorazioni aggiunte, nella quale siamo ancora oggi abbastanza competenti: tintura in capo , stampa, ricamo etc..etc..

Come far interagire quindi 2 comparti che potrebbero essere pronti per farlo ?

In un certo senso bisogna all’inizio sfruttare il know-how dei mercati che le aziende produttrici dei filati hanno. Loro conoscono molto bene una grossa parte di tutti i bayers, grandi magazzini, catene di negozi, etc. etc. in tutto il mondo ai quali già vendono i filati.

Partendo da questa capacità si potrebbero attirare molti clienti ai quali proporre il prodotto finito.

In questo caso il maglificio ne trarrebbe un grande vantaggio che ovviamente andrebbe riversato anche sul produttore del filato .





Questo può essere fatto creando una rete o un consorzio (oppure anche una società) tra chi produce il filato e chi produce i capi in maglia.

Infatti ci deve essere necessariamente una terza parte che gestisce gli ordini di prodotto finito.

Questo potrebbe essere il gruppo cuscinetto di cui poco prima ho parlato.

Ciò eviterebbe che possano crearsi interessi di parte o che un problema possa nuocere solo a chi dialoga direttamente con il cliente.

Comunque i sistemi per attrarre un cliente possono anche essere di natura diversa.

Da pochissime stagioni alcune aziende produttrici maglieria sono presenti, in aree specifiche, alle fiere specialistiche come Pitti Filati o Premiere Vision (che sono il parallelo di Zoom durante Premier Vision per le aziende di confezione).

Ci sono inoltre agenti, nei vari paesi, con conoscenza capillare del proprio mercato.

Coordinare una serie di agenti, con una persona di esperienza specifica dei mercati, sarebbe forse la strada più veloce (e non soltanto per il prodotto maglieria).

Nel caso quindi della maglieria, ci sono le condizioni in tempi brevi, per far partire fisicamente interazioni, collaborazioni o reti di tipo verticale.

Si deve solo trovare lo strumento idoneo per proporsi sul mercato e che faccia da trait d'union tra le aziende produttrici.

Se queste due macro categorie sapranno attirare clienti del giusto target dei prodotti offerti, penso che si possano creare maggiori opportunità anche per le aziende produttrici degli accessori e per altre realtà del territorio.

e) Creazione di un pacchetto di servizi ad hoc per i potenziali clienti del mondo della moda interessati a venire a produrre in Toscana.

Come abbiamo visto la situazione del distretto non è omogenea .





Da un lato abbiamo il comparto della maglieria dove, con gli opportuni strumenti, vi è già la possibilità far lavorare insieme tutti gli attori della filiera.

Si tratta di creare una struttura di collegamento che sappia andare a sollecitare quei settori dei mercati che abbiamo visto essere ricettivi ai nostri prodotti.

Ovviamente i nostri produttori già lavorano e molto con questi mercati (soprattutto i produttori di filati), si tratta quindi di andare ad ampliare la platea di clienti con i quali poter intessere un rapporto.

Questa struttura saprà ascoltare le esigenze dei clienti e saprà connettere le aziende giuste del territorio per esaudire queste richieste.

A volte parlando con alcune di questi clienti mi è capitato di sentirmi dire che i filati li comprano in Italia ma non riescono a produrre i capi finiti in Italia, perché hanno trovato un servizio scadente da parte dei maglifici con i quali hanno provato a lavorare (in termini di serietà di rapporti, rispetto delle consegne, rispetto delle informazioni comunicate).

Per tale motivo e non per il costo, sono costretti a rivolgersi a strutture produttive in paesi diversi.

Ma se trovassero più serietà di rapporti, lavorerebbero volentieri con produttori italiani.

Ecco, la struttura di collegamento, servirebbe non solo perché avrebbe il know-how tecnico-commerciale, ma anche perché saprebbe comprendere veramente le esigenze e saprebbe indirizzare le aziende del territorio a seguire quelle regole che i clienti internazionali ritengono necessarie ed imprescindibili.

In questo caso perciò creare un pacchetto ad hoc significa implementare e far sapere ai clienti potenziali, che esiste una /delle strutture che riescono a trovare le migliori soluzioni per mettere in pratica le loro esigenze, con trasparenza e professionalità.

Per il comparto dell'abbigliamento le esigenze non sono diverse, però creare queste strutture non porterebbe a risultati visibili in quanto, in questo caso, si devono creare le condizioni per "creare" la possibilità di interazione tra le aziende produttori dei tessuti e le aziende di confezione.

Il lavoro da fare è a monte ed è come abbiamo visto, adeguare la capacità produttiva presente spostandola (alzandola) verso tipologie adatte ad incontrare clienti di più alto profilo qualitativo (e qualitativo assume la sua più estesa accezione).

Le strutture di collegamento di cui abbiamo parlato poc'anzi, sono chiaramente le stesse.



OFFICINA TOSCANA
PER L'INNOVAZIONE
E LA RICERCA DI SETTORE
POLO DELL'INNOVAZIONE
PER IL SISTEMA MODA





Una volta che raggiungono una clientela, offrirebbero tutti i prodotti possibili e fattibili nel territorio e quindi aiutare tutte le tipologie di aziende.

Sarebbe però prematuro e controproducente poter offrire un servizio di questo tipo , quando ancora il livellamento tra le aziende di tessuti e le aziende di confezione non è stato raggiunto.

Di grande aiuto sarebbe se le aziende di confezione del territorio, quando sono alla ricerca di personale da inserire nella creazione/sviluppo, attingessero molto di più di quello che hanno fatto ad oggi, dalle file dei diplomati delle scuole specialistiche .

Parlo di vecchie scuole con nuovi percorsi di studio nel comparto moda (Itis T. Buzzi a Prato), ma anche degli istituti superiori tipo MITA (a Scandicci).

Da qui escono ragazzi con una preparazione (prodotto e produzione) che fino ad oggi era demandata soltanto all'esperienza del singolo .

Penso inoltre anche ai laureati del PIN di Prato .

Le aziende anche piccole, non devono aver paura ad inserire giovani con una formazione superiore.

Le istituzioni regionali potrebbero facilitare con strumenti di aiuto specifici, l'inserimento di ragazzi preparati , che solitamente guardano con maggiore attenzione le grandi aziende (anche non del territorio).

