

IDM - Innovazione di Moda

Analisi per la rilevazione dei fabbisogni di innovazione delle aziende della moda della provincia di Vicenza

Gennaio, 2009

Ricerca commissionata alla *Macorig Associates* dalla *Sezione Moda* di *Confindustria Vicenza* con il supporto del *Centro Produttività Veneto*

Programma IDM: Innovazione di Moda

La Sezione Moda di Confindustria Vicenza ha avviato un programma di sviluppo del comparto industriale denominato

IDM: Innovazione di Moda

L'obiettivo ambizioso del programma è quello di migliorare la competitività del settore attraverso la stimolazione e l'indirizzo di iniziative di innovazione aziendale.

Attraverso il supporto del **Centro Produttività del Veneto** e della **Camera di Commercio di Vicenza** si è potuto dare concretamente corso alle prime iniziative del programma.

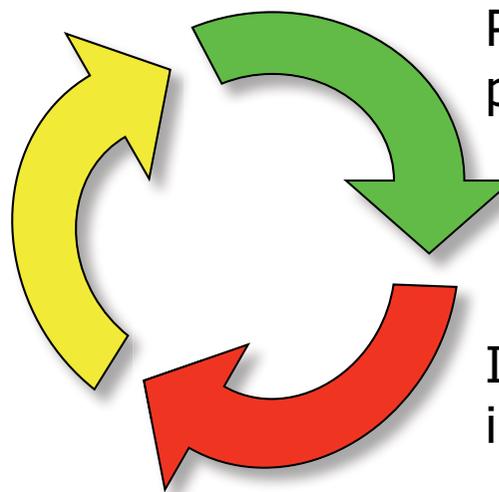
Hanno successivamente aderito le sezioni moda dell'**Associazione Artigiani** e di **Apindustria** di Vicenza.

Analisi delle
esigenze di
innovazione

Pianificazione e
programmazione

Implementazione delle
iniziative

1. Analisi delle esigenze di innovazione: per rilevare i reali fabbisogni delle aziende della moda
2. Pianificazione e programmazione: per pianificare gli interventi e allocare le risorse
3. Implementazione delle iniziative: per realizzare iniziative concrete di innovazione nelle aziende



Gruppo di lavoro

Confindustria Vicenza / Sistema Moda (Abbigliamento e Tessili)

- Alessandro Rossi di Schio
- Michele Bocchese
- Gabriella Brunetto
- Silvia Leddomado

CPV - Camera di Commercio di Vicenza

- Antonio Girardi
- Stefania Baschiroto – Ufficio Innovazione

Macorig Associates

- Walter Macorig
- Giulia Tamiozzo

Università di Padova

- Andrea Vinelli
presidente del consiglio di corso di laurea in Ingegneria Gestionale (Vicenza)

Artigiani Vicenza – Categoria Sistema Moda

- Stefano Stenta
- Marco Sandonà

API Vicenza – Uniontessile

- Gino Egger
- Giancarlo Minchio

Definizione di innovazione aziendale

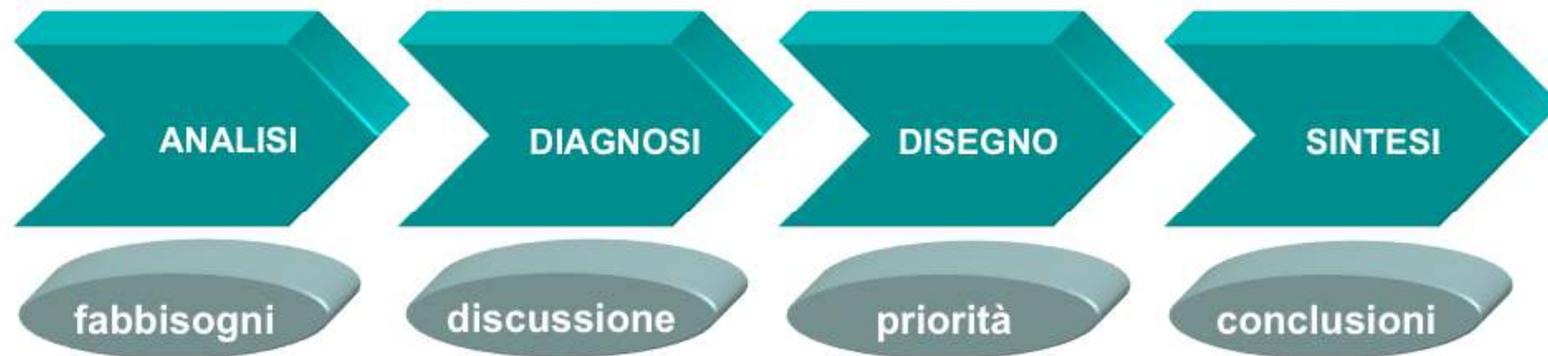
In questo studio con il termine **Innovazione** ci riferiamo all'ambito aziendale e intendiamo tutte le attività e gli strumenti di cambiamento che producono risultati di miglioramento sulle performance dell'impresa.

Secondo gli autori classici della disciplina l'innovazione si divide in quattro principali categorie:

Categorie di innovazione	Innovazione di prodotto	Innovazione di processo
Innovazione continua	Piccole e costanti migliorie ai prodotti e alle modalità di vendita	Piccoli e costanti miglioramenti nei processi di lavoro
Innovazione radicale	Creazione di nuovi prodotti o di nuove modalità di vendita	Radicali cambiamenti nei processi di lavoro

L'innovazione è uno dei motori fondamentali dello sviluppo dell'economia contemporanea. I Paesi occidentali sono stati connotati da una sostanziale crescita della produttività nell'ultimo secolo: da metà a due terzi di tale crescita è spiegabile a partire da aumenti nella dotazione di capitale e nei livelli di educazione, l'altra parte deriva dall'innovazione aziendale. Il pensiero economico ha sempre considerato l'innovazione quale uno dei concetti-chiave.

Metodologia: dettagli



analisi dei fabbisogni delle aziende

- questionari di valutazione della situazione aziendale generale e della necessità/opportunità di innovazione nelle varie aree rilevati da personale specializzato;
- visita di approfondimento presso le aziende e determinazione dei punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce;
- l'analisi è significativa solo se viene effettuata su di un numero adeguato di aziende e di tipologia effettivamente rappresentativa di tutto il sistema moda;

approfondimento e confronto con le aziende

- sulla base delle prime indicazioni ottenute dall'analisi si organizzano dei momenti di discussione collegiale con il direttivo di sistema moda e gruppi di imprenditori;
- gruppi di lavoro organizzati e moderati con il supporto di guide esterne (focus group);
- approfondimento sulle prime evidenze rilevate nella fase precedente di analisi;

definizione linee di sviluppo e innovazione

- vengono analizzati i dati rilevati con il supporto del Centro Produttività Veneto e dell'Università
- attraverso il coinvolgimento dei direttivi di Sistema Moda vengono sviluppati dei percorsi di innovazione per le aziende secondo i filoni e le priorità che sono più utili e necessari alle aziende;

conclusione e disseminazione dei risultati

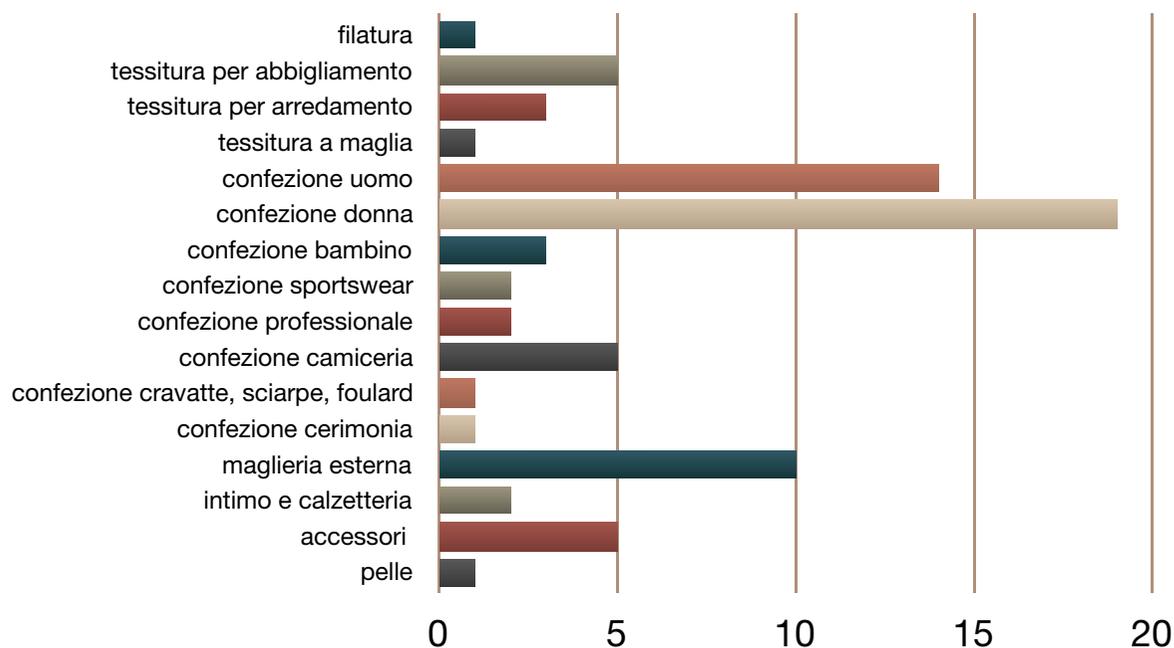
- report finale di sintesi con la rappresentazione dei risultati dello studio e delle best-practices individuate
- disseminazione dei risultati attraverso seminari e convegni da tenersi presso le sedi delle associazioni istituzionali e dandone diffusione presso gli organi stampa

Dati generali

L'indagine è stata condotta presso aziende appartenenti ai principali gruppi merceologici. Si è scelto di suddividere le aziende in base a tali gruppi merceologici, in modo da delineare un quadro sufficientemente completo della realtà del settore e dei reali fabbisogni di tutte le tipologie di impresa.

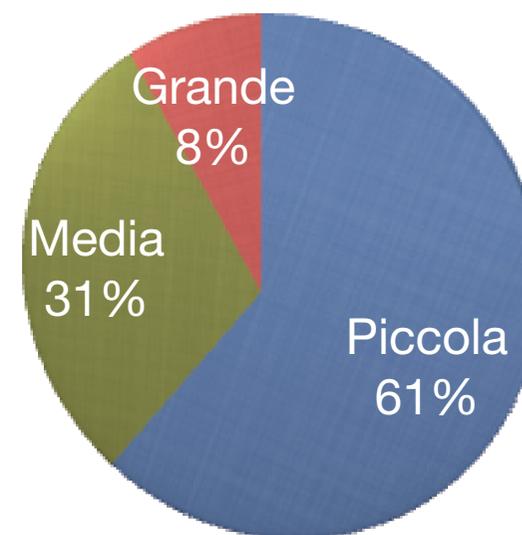
La maggior parte delle aziende, appartenenti al campione, fa parte della sezione relativa alla confezione, e in particolare dell'abbigliamento donna e uomo. Anche le sezioni relative alla maglieria esterna e la tessitura per abbigliamento hanno contribuito con un buon numero di aziende.

La maggior parte delle aziende è caratterizzata da dimensioni medio-piccole, in accordo alla distribuzione effettiva delle imprese sul territorio.



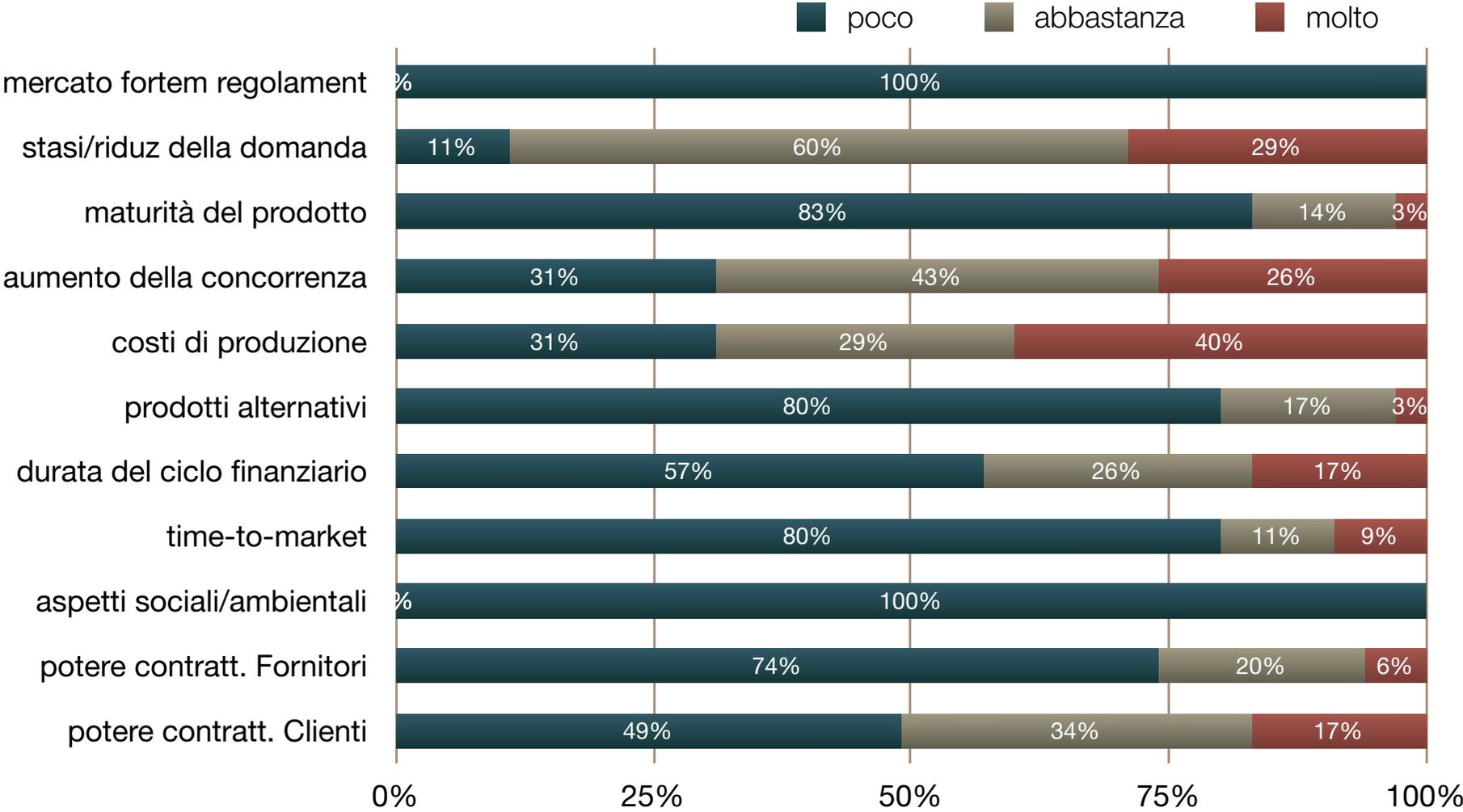
Classificazione definita da **SMI-Federazione Tessile e Moda** sulla base delle aggregazioni merceologiche

Classe Dimensionale



- Classe dimensionale definita dalla **Disciplina Comunitaria**
1. **piccole:** meno di 50 dipendenti e fatturato inferiore a 7 milioni
 2. **medie:** meno di 250 dipendenti e fatturato inferiore a 40 milioni
 3. **grandi:** le altre

Mercato: problemi



Innovazione di prodotto: principali aspetti

Il grafico presenta le principali restrizioni di proprietà intellettuale esercitate sui prodotti delle aziende campione. La maggioranza si suddivide abbastanza equamente tra imprese che gestiscono un proprio marchio e non. Una minoranza, neanche il 20%, è licenziataria di griffe, e più o meno la stessa percentuale commercializza i prodotti con proprio marchio mediante franchising.

I principali aspetti individuati che caratterizzano l'innovazione di prodotto si suddividono in:

- **Design:** la cura dei dettagli stilistici, l'adattamento/anticipazione delle tendenze moda.
- **Struttura/composizione:** intesa come composizione di tessuto, materiali utilizzati ed effetti stilistici ottenuti mediante particolari lavorazioni.
- **Contenuti tecnologici e di servizio:** proprietà tecniche di tessuto o particolari vestibilità dei capi, che offrono un servizio in quanto progettati per particolari condizioni o attività sportive.
- **Packaging:** modalità con cui vengono imbustati e presentati i capi al proprio cliente.
- **Prezzo:** inteso come fattore che determina il posizionamento di prodotto all'interno di particolari fasce di mercato, oppure che suscita maggiore attrattiva sui principali clienti.
- **Gamma:** ossia ampiezza dei modelli o tipologie di prodotti (anche a livello di linee proposte).
- **Formule commerciali:** metodi di vendita, distribuzione dei propri prodotti sui mercati di riferimento.

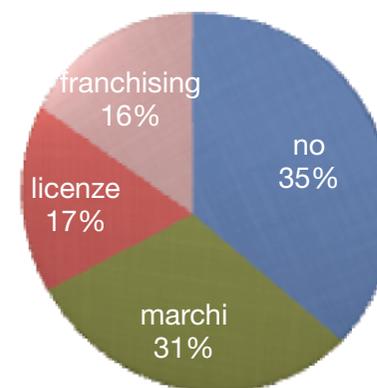
Ovviamente il fattore design è risultato essere il principale motivo di innovazione di prodotto.

L'alta percentuale relativa alla struttura/composizione può essere ricollegata alla presenza di molte aziende del settore tessile.

Da notare che anche la gamma, in base alle aspettative, è per la metà delle aziende un aspetto importante che caratterizza l'innovazione di prodotto.

Meno sentito è l'aspetto relativo ai contenuti tecnici e di servizio, principalmente caratteristico delle aziende produttrici di abbigliamento tecnico/sportivo/professionale.

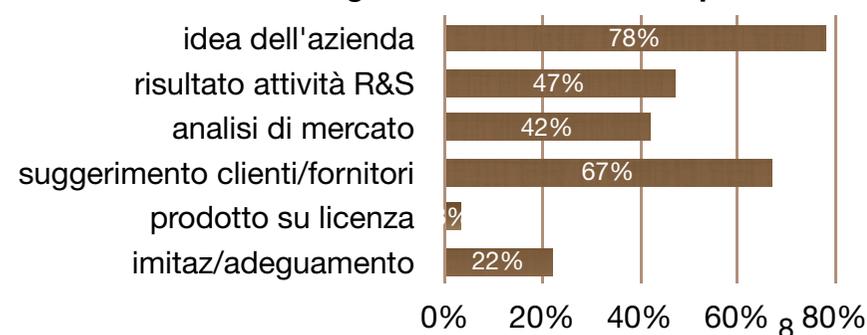
Prodotto con restrizioni di proprietà intellettuale



Aspetti dell'innovazione di prodotto



Origine dell'innovazione di prodotto



Innovazione di processo

Il 75% delle aziende ha dichiarato di aver compiuto aggiornamenti sui processi ritenuti più strategici, precedentemente presentati.

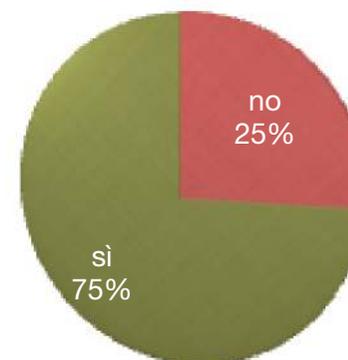
I principali motivi di innovazione di processo sono essenzialmente l'aumento di flessibilità (ossia la diminuzione dei tempi di risposta al mercato, la maggiore capacità di adattamento alle richieste del cliente), il miglioramento della capacità produttiva e la diminuzione dei costi di produzione.

Solitamente, come già osservato per il prodotto, l'origine del processo innovativo è interna all'azienda e, in percentuale minore, dovuta ad attività di Ricerca e Sviluppo.

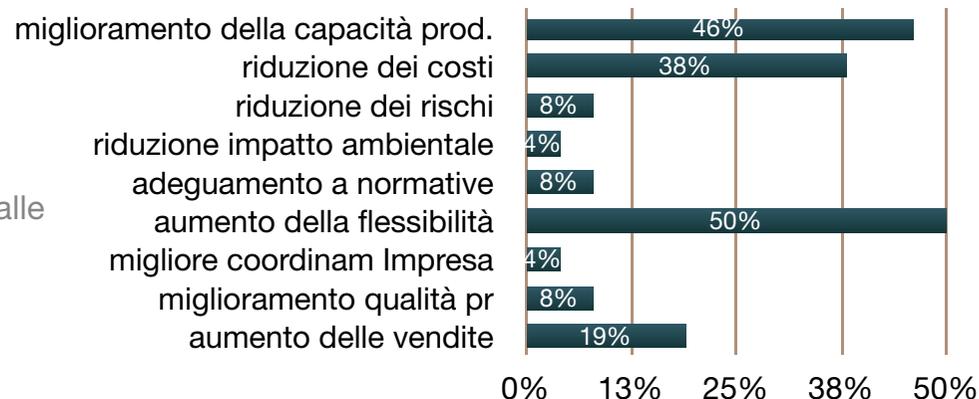
Per il 20 % delle aziende l'innovazione di processo è da attribuirsi alla necessità di modificare un processo già esistente, in quanto non più sufficientemente adeguato alle esigenze di business.

La stessa percentuale individua l'attività di analisi di mercato come origine di innovazione di processo.

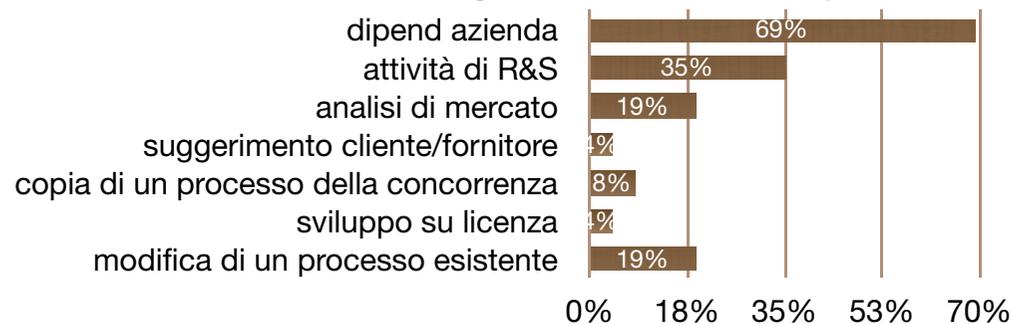
Ha introdotto negli ultimi 3 anni innov. di processo



Motivi di innovazione di processo



Origine dell'innovazione di processo



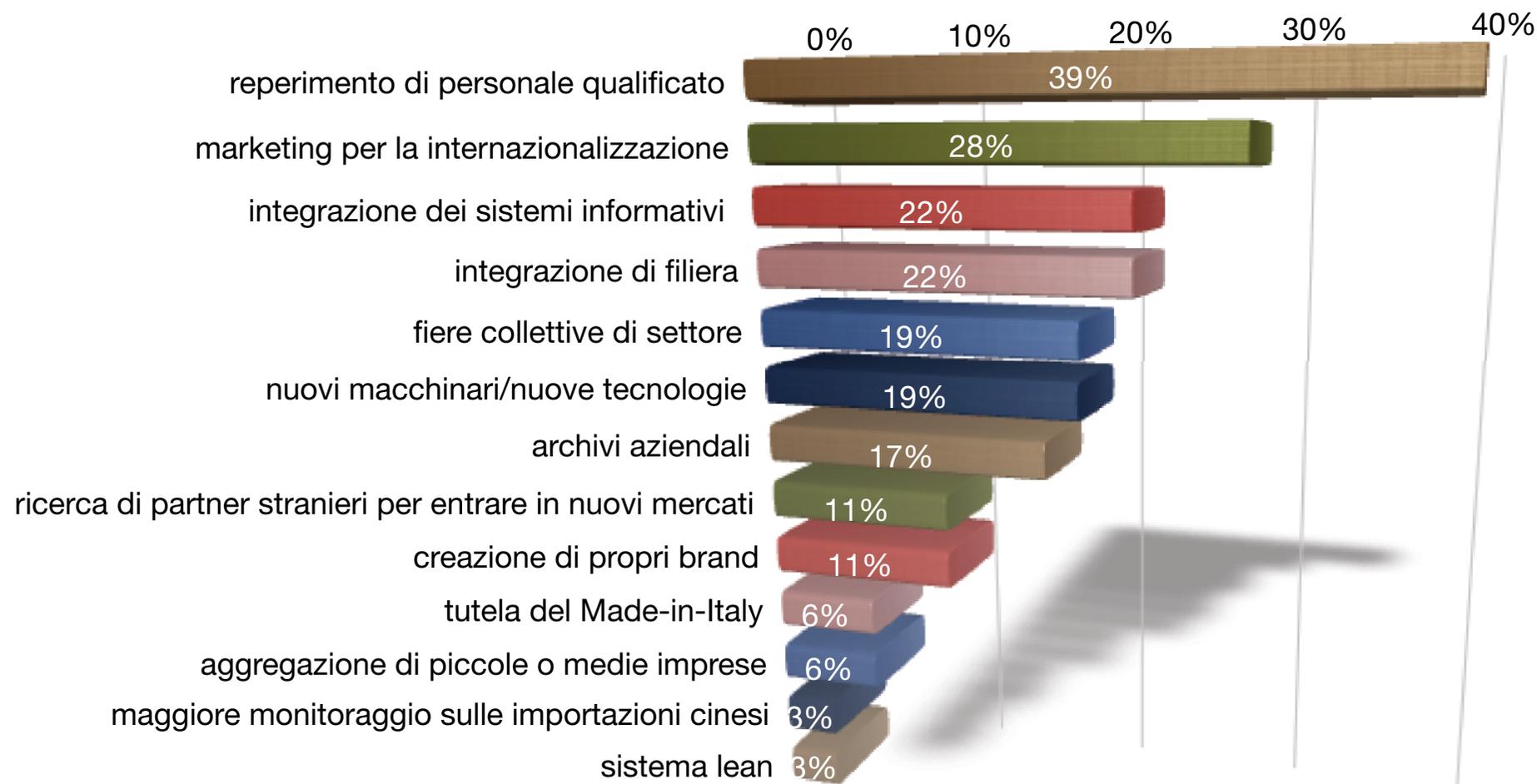
Analisi SWOT: sintesi

Dall'analisi SWOT dei punti di forza e debolezza, compiuta su ciascun caso aziendale, emerge un quadro d'insieme che è sintetizzato dalla seguente tabella.

	S - punti di forza	W - punti di debolezza
analisi fattori interni	innovazione continua di prodotto qualità di prodotto servizio al cliente	costi di produzione durata del ciclo finanziario comunicazione/promozione modello di vendita
analisi fattori esterni	apertura di nuovi mercati e canali innovazioni radicali di prodotto	riduzione della domanda aumento della concorrenza
	O - opportunità	T - minacce

Fabbisogni di innovazione: Iniziative

Nello specifico le aziende campione hanno evidenziato, in base ai propri fabbisogni di innovazione, le iniziative illustrate dal grafico.



Gli “Archivi” della moda

E' stato avviato all'inizio del 2008 il progetto del *distretto regionale* di Sistema Moda realizzato con il contributo della Regione Veneto per la razionalizzazione, la gestione e la patrimonializzazione degli Archivi storici delle aziende della moda

- lavoro nell'area degli archivi: materiali, campioni, prototipi, fotografie, riviste, librerie
- occasione di confronto tra le aziende
- individuazione delle migliori pratiche
- definizione di metodologie di gestione della conoscenza
- analisi sull'impiego degli archivi storici
- realizzazione di specifici strumenti informatici di ausilio
- integrazione con i sistemi gestionali in uso nelle aziende

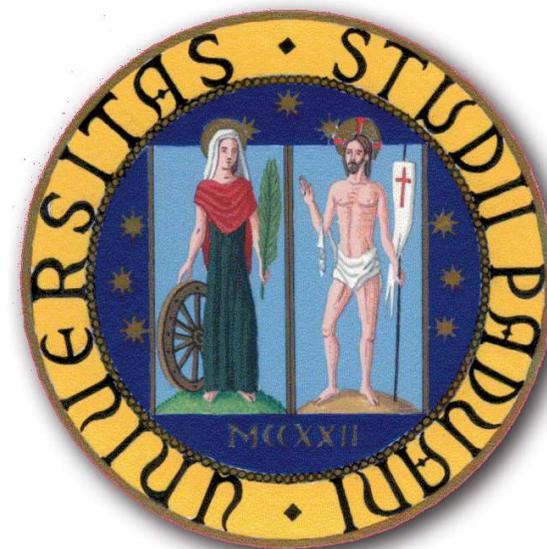


Collaborazione con l'Università

I risultati di questo studio sono stati presentati, discussi e valutati in collaborazione con il **prof. Andrea Vinelli** e il suo staff di Vicenza della Facoltà di Ingegneria Gestionale dell'**Università di Padova**. Sono emersi interessanti punti di approfondimento che potrebbero rappresentare la base di partenza per specifici futuri progetti di ricerca.

Temi e spunti per ulteriori analisi

- Approfondimento dell'indagine attraverso una **analisi quantitativa** da somministrare su larga scala attraverso l'uso di questionari interattivi
- Studio dei casi delle migliori aziende del settore per la determinazione dei **fattori critici di successo** e la definizione di buone prassi emulative in ambito organizzativo, commerciale e logistico da promuovere tra le imprese
- Analisi della **filiere produttiva/distributiva** per la determinazione delle migliori modalità di integrazione a supporto della competitività aziendale



macorig associates
management consulting

Walter Macorig
Giulia Tamiozzo

www.macorig.com
info@macorig.com