

Pegoraro Diletta

candidata al

Premio Fondazione Manlio Masi

"INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMPETITIVITA' DEL MADE IN  
ITALY NEL NUOVO CONTESTO ECONOMICO MONDIALE"

Titolo Tesi:

Denim Revival: Evidence from Italy and United States: A Global Value  
Chain Approach.

La Globalizzazione è uno dei maggiori temi raccontato, studiato e analizzato da ricercatori di tutto il mondo. Dal punto di vista economico, il focus principale negli anni passati ha interessato i paesi emergenti e la loro influenza verso una creazione di un nuovo equilibrio mondiale. Equilibrio formato da un network sempre più fitto di attori e relazioni tra aziende, paesi, policy e decision makers.

Il settore del tessile-moda è da sempre un caso studio di eccellenza per evidenziare come la globalizzazione ha permesso di attuare pesanti strategie di delocalizzazione e la nascita di brand *born global*. Sempre rimanendo in questo settore, molti studi sono stati svolti per scoprire la connessione tra offshoring e lo sviluppo del paese scelto per l'insediamento della produzione. Tuttavia, in letteratura si trova una minore raccolta di studi inerenti all'effetto nei paesi avanzati della delocalizzazione produttiva in paesi in via di sviluppo. Essi hanno favorito investimenti in settori high-tech con un basso tasso di lavoro manuale rispetto ai settori manifatturieri più tradizionali a manodopera intensiva. Benché questa strategia ebbe grande successo nel passato, la domanda cardine di questo elaborato è chiedersi se ancora oggi è una strategia vincente in termini di innovazione e componente essenziale per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile dalle aziende tessile-moda insediate nei paesi avanzati.

L'autore, consapevole delle mille sfumature del mondo della moda, si è dedicato allo studio del mercato del denim e del jeans, un *evergreen* del settore. Al fine di individuare le strategie vincenti per uno sviluppo sostenibile, competitivo e innovativo, tredici aziende sono state analizzate. Per avere una visione dell'intera catena produttiva, le aziende selezionate si dividono in produttori di denim (lato tessile) e produttori di jeans (lato abbigliamento) con sede in due territori ricchi di storia per il mondo del denim: il Sud-Est degli Stati Uniti e il Nord-Est Italiano. Il *framework* scelto per individuare le attività di valore che alimentano l'innovazione è il modello delle Catene Globali del Valore (GVC) proposto dal Prof Gereffi nel 1995. Questo modello vanta cinque forze di analisi che permettono di collegare il locale con il globale e viceversa: (i) una struttura di input/output, ovvero l'individuazione degli elementi necessari per la creazione del prodotto finale, (ii) lo scopo geografico, il quale permette di avere una visione dei territori dove l'azienda opera, sia dal punto di vista del posizionamento dei fornitori sia per il suo mercati di sbocco finali, (iii) la governance, ovvero i diversi tipi di relazione che intercorrono tra l'azienda leader e i suoi partner all'interno del network, (iv) il contesto istituzionale comprendente tutte le politiche locali, nazionali e sovranazionali attuate dai *policy makers* inerente al settore dell'azienda e infine (v) l'upgrading delle attività di valore. Quest'ultima forza è la chiave che permette di individuare le capacità che si dovrebbero sviluppare per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. In questa tesi, il modello individua i fattori chiave che alimentano l'innovazione nel settore del denim e del jeans e dimostra il ruolo delle capacità artigianali come elementi essenziali per l'innovazione e la loro stretta connessione con il territorio.

Dai casi aziendali presentati, si nota come entrambe le aziende di denim e di jeans abbiamo preferito mantenere la produzione in loco per avere un controllo maggiore della qualità, una risposta tempestiva alle esigenze del cliente e poter attuare strategie di heritage brand e co-branding, facendo leva sulle caratteristiche intrinseche del territorio. La manifattura risulta quindi un'attività ad alto valore aggiunto che il management deve essere in grado di sviluppare e preservare all'interno dell'azienda.

Da questo elaborato emerge un identikit di un modello di business vincente e innovativo, con una vision internazionale solo se si investe sulla qualità del prodotto, sul heritage territoriale e sulla sostenibilità sociale ed ambientale. Allo stesso tempo una corta catena di fornitura permette all'azienda di lavorare con pochi e selezionati partner distribuiti a poche miglia di distanza dal sito produttivo. Questo favorisce l'innovazione generata dalla condivisione della conoscenza sia nelle attività upstreaming sia in quelle downstreaming.

L'azienda modello dovrebbe avere quindi un organico specializzato nella produzione di tessile-abbigliamento in grado di realizzare gli ultimi trend e un management in grado di offrire contenuti immateriali ai clienti facendo leva sul connubio innovazione e tradizione. Una elemento fondamentale per le aziende di denim e jeans in paesi avanzati che permette di innovare è la conoscenza; processo cumulativo continuamente alimentato dal rinnovo di interazioni del network radicati nel territorio. Il processo creative e lo scambio di informazioni sono gli ingredient per una conoscenza tacita che sarà la base delle innovazioni future. Il legame stretto tra capacità artigianali e la ricerca di nuovi prodotti e materiali è nesso essenziale per la creazione di innovazione. Il primo permette all'azienda di avere un controllo diretto sulla produzione e qualità del prodotto, avendo una stretta connessione con l'heritage del territorio e con i contenuti immateriali. Il secondo permette di avere una prospettiva internazionale per captare nuovi trend di consumo. In conclusione, la tesi sostiene che per essere internazionalmente competitivi e sostenibili in un settore maturo a forte intensità di manodopera, è necessario fare leva sul territorio e sulla specializzazione della forza lavoro, quale elemento trainante dell'innovazione.

Nel primo capitolo della tesi, si vuole fornire un'idea generale sul significato di *settore maturo* e le sue connessioni con l'industria del tessile e dell'abbigliamento. Diviso in tre parti, il capitolo illustra le maggiori teorie sull'innovazione, con focus sul sistema moda. A seguire è fornita una spiegazione della scelta del modello delle GVC come strumento di indagine dei fattori chiavi che alimentano l'innovazione. Infine, si presenta un'exkursus storico del blue jeans con una sfumature sociologica sul significato del jeans tra le diverse generazioni.

Si può notare come lo sviluppo del settore tessile-abbigliamento statunitense, trainato dalle efficienze di costo, si caratterizzò con grandi fusioni, acquisizioni ed investimenti in impianti all'avanguardia nei territori centro-americani, instaurando così relazioni gerarchiche con i proprietari degli stabilimenti. Lo stesso schema vale per l'industria italiana, la quale, in anni recenti, ha visto crescere la presenza di retailers e *brand marketers* approvvigionarsi da paesi in via di sviluppo e non più da paesi avanzati. La conseguenza di questo spostamento geografico-produttivo ha causato una scomparsa di lavori manuali nei paesi industrializzati favorendo la perdita delle capacità artigianali già radicate nei luoghi produttivi. Per tale motivo, si considera il settore del tessile-abbigliamento come settore maturo (Vernon, 1966). Tuttavia, in anni più recenti, il lascito negativo della delocalizzazione sul luogo d'origine ha favorito la nascita di un trend positivo di piccole produzioni locali e laboratori, dedicati a colmare il gap della richiesta di prodotti di qualità a vocazione tradizionale. Pertanto, l'opportunità di utilizzare l'uso delle catene globali del valore per analizzare le attività che permettono l'innovazione nelle aree storiche del jeans. In questo elaborato si sono scelte due scuole di pensiero inerenti allo studio dei fattori innovativi. La prima si caratterizza da autori che sostengono la tesi dell'innovazione di prodotto derivante solo da investimenti in materiali *high-tech* e macchinari all'avanguardia promuovendo un mercato di massa e una produzione integralmente verticalizzata

(Rostow 1978, Vernon 1966, Dikerson 1995, Tyne 1984, Yamazawa 1990, Pack 1977 and Anderson 1992). La seconda è una scuola di pensiero che vede l'innovazione intrinseca nel network dove integrazione, cooperazione e competizione sono i principali drivers che guidano l'innovazione (Braczyk 1998, Hakansson & Johanson 1993 and Powell 1990). Bair e Gereffi (2003) hanno adottato quest'ultimo approccio per il settore del tessile-abbigliamento tenendo in considerazione l'upgrading delle GVC delle aziende grazie alla posizione geografica della produzione. Anche Coe *et al.* (2004) cerca di dare luce al ruolo delle economie regionali come elemento chiave per la creazione di valore nel network globale produttivo. Un autore degno di nota è Ron Adner, il quale dedica il suo studio all'innovazione di un ecobusiness (2011) promuovendo l'idea che (i) l'azienda non è un giocatore unico, (ii) le singole innovazioni (siano esse di prodotto o di processo) sono necessarie ma non sufficienti per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile e, per ultimo, (iii) l'innovazione deve essere riconosciuta da tutti gli attori del network. Le aziende innovano seguendo una logica incrementale con un meccanismo di *learning-by-doing*, creando un'interazione continua tra consumatori finali e fornitori, governata da una relazione *captive* dell'azienda leader.

La mappatura della GVC dell'azienda, permette di cogliere quali sono le attività fondamentali da mantenere *in-house* e quali protagoniste di outsourcing. Inoltre aiuta a comprendere le relazioni che governano il rapporto tra i partners. A seconda delle loro competenze, dalla complessità e dal grado di codifica delle informazioni necessarie, si possono individuare cinque tipi di governance: di mercato, modulare, relazionale, *captive* e gerarchica.

Nel secondo capitolo è descritta la metodologia d'analisi e di raccolta dati utilizzata dall'autore. Lo scopo principale della tesi è sviluppare un'analisi comparata della GVC negli Stati Uniti e in Italia per il settore del denim e del jeans per identificare gli elementi chiave che alimentano l'innovazione per un vantaggio competitivo sostenibile a livello internazionale. Per raggiungere tale scopo, sono state eseguite le seguenti fasi: (i) la descrizione dello sviluppo del settore tessile-abbigliamento, (ii) la descrizione dello sviluppo del settore del denim e jeans sia in Italia sia negli Stati Uniti, (iii) un'analisi di mercato nazionale e internazionale, (iv) la collezione di dati primari dalle aziende attraverso interviste in loco (v), lo sviluppo della mappa della GVC per ogni singolo caso studio, (vi) la comparazione delle diverse strategie adottate dalle diverse aziende e (vii) l'individuazione degli elementi chiave che alimentano l'innovazione per ciascuna di esse. Per concludere, lo studio cerca di rispondere a queste tre domande di ricerca:

1. In quale attività le aziende nei paesi sviluppati sono ancora competitive?
2. Dove possono le aziende del denim e jeans competere efficacemente nella catena globale del valore?
3. Quali sono le attività a valore aggiunto che alimentano l'innovazione all'interno della GVC?

Data la natura delle domande di ricerca, lo studio è stato sviluppato usando multipli casi studio utilizzando un approccio misto (Yin, 2005). Lo studio inoltre delucida come e perché il *Made in Italy* e il *Made in USA* e la sostenibilità sono fondamentali per l'innovazione. Da un'analisi preliminare dei dati di mercati, si può individuare che la categoria del premium e del super premium jeans ha un'influenza positiva nella competitività e nell'innovazione del settore del denim, sia in Italia sia negli Stati Uniti.

L'unità di analisi sono stati i produttori di denim e jeans localizzati nel Sud-Est degli Stati Uniti e nel Nord-Est dell'Italia con una produzione 100% locale. Il contesto di analisi è il settore maturo low-tech con un alto tasso di manodopera. Oggetto di analisi quindi, sono le attività che alimentano l'innovazione nella catena globale del valore. L'analisi si è divisa in due parti, una esplicativa con un metodo deduttivo e l'altra

esplorativa, utilizzando un metodo induttivo. I casi studio sono stati selezionati solo dopo una profonda ricerca delle aziende ancora attive produttivamente sul territorio. Il risultato è l'analisi dell'universo (quattro aziende) delle aziende di denim americane e un campione di quattro aziende tessili italiane. Per quanto riguarda i produttori di jeans, a causa del forte legame con la storicità del territorio, sono state tenute in considerazione tre laboratori artigianali americani, tra cui uno vanta più di 100 anni di attività indipendente, e due laboratori artigianali italiani.

Per quanto riguarda l'analisi comparativa, è stata svolta su due differenti livelli. Nel primo le singole aziende sono state paragonate tra di loro, nel secondo il sistema-Italia è stato comparato con il sistema-Stati Uniti. Quest'ultimo livello permette di individuare l'esistenza di elementi trainanti l'innovazione comuni ad entrambi i territori; i quali potranno essere utilizzati per una ricerca futura su altri settori manifatturieri.

Nel terzo capitolo lo schema delle catene globali del valore è stato applicato all'industria del denim e del jeans. Le prime due sessioni sono dedicate alla struttura di input/output, governance e upgrading del settore, mentre la terza alle sfide ed opportunità. Il paragrafo della ricerca di mercato mostra lo sviluppo negli anni del settore denim e jeans italiano e americano con un'attenzione alle politiche governative e i trend occupazionali. In più, la distribuzione geografica del commercio mette in evidenza nuovi paesi nello scenario globale. Nel lato produttori di denim, è possibile notare come Cina, Italia, Pakistan, India, Turchia e US ottengono più del 50% della quota export in termini di valore. I dati dimostrano anche che se a livello di volumi Italia e Stati Uniti sono agli ultimi posti della classifica, la loro posizione è tra i top-3 a livello qualitativo. Ciò permette di dedurre che i mercati trainanti per le aziende italiane e americane sono il premium e super-premium jeans. Dal lato dei produttori di jeans, il paese con minor quote di mercato in termini di volume è il leader in termini di valore. Il Giappone infatti vanta il più alto valore di jeans venduto, seguito da Italia e Stati Uniti. Anche qui si nota come il mercato di sbocco per le aziende di jeans sia un elevato target dove il premium prevale.

Guardando alle sfide e opportunità risultano tre macro-trend dei consumatori finali: (i) l'importanza del riconoscimento "Made In", (ii) la sensibilità al tema della sostenibilità e (iii) la durabilità e qualità come caratteristiche intrinseche del prodotto.

Il capitolo quarto è il cuore della tesi. In questo capitolo il lettore potrà trovare la descrizione di ogni singolo caso studio e la sua mappatura della catena globale del valore. Il capitolo è diviso in due parti, le aziende italiane e le aziende americane. Ogni parte è divisa in due sessioni: aziende del denim e produttori di jeans. Alla fine di ogni profilo aziendale sono evidenziate le attività che maggiormente creano valore all'interno della catena globale e quelle che bisognerebbe sviluppare per favorire un vantaggio competitivo sostenibile. Queste sono state protagoniste di un modello creato dall'autore, descritto sotto, dove si trovano tre attori principali: le aziende di denim, i produttori di jeans e i retailers.

### *I produttori di denim*

Le aziende di denim generano valore dalla qualità del tessuto e il suo grado di personalizzazione in accordo con le specifiche del cliente. Per essere capaci di creare valore e alimentare l'innovazione, le aziende di denim devono cooperare e collaborare con i designers dei produttori di jeans, in modo tale da sviluppare un team di R&S comune. Allo stesso tempo, i produttori di jeans devono contribuire con nuove idee per

permettere alle aziende di denim di creare prodotti personalizzati. L'innovazione viene alimentata da questo continuo scambio di idee per alimentare lo sviluppo di nuovi prodotti e materiali.

### *I produttori di jeans*

Il management dei produttori di jeans deve collaborare sia con i fornitori sia con i retailers (se non sono di proprio diretto controllo come il brand-store). A causa dell'importanza della distribuzione, i produttori di jeans devono creare una relazione captive con il canale distributivo in maniera tale avere un forte controllo su di loro. Allo stesso tempo devono avere un rapporto collaborativo con i propri fornitori. Nei mercati maturi, i produttori di jeans possono investire su mercati di nicchia, dove è molto più facile competere con la qualità. Inoltre, in questi mercati il consumatore è consapevole dell'importanza dell'heritage e del luogo di produzione del capo. Qui l'innovazione si crea dalla connessione del lavoro artigianale con le strategie di marketing come lo *story-telling* and il *co-branding*.

### *Retailers*

I retailers giocano un ruolo fondamentale per la creazione del valore, infatti grazie alla loro penetrazione e al contatto diretto con i consumatori finali, sono in grado di captare nuovi trend. Per tale motivo, essi devono avere una condivisione del team di R&S con i produttori di denim ma allo stesso tempo essere in grado di creare un senso di *community* e *brand ambassador* in maniera tale da incentivare una massa critica maggiore.

Oltre a questi tre attori principali, il modello tiene in considerazione le risorse umane, la tecnologia e le politiche attuate. Le risorse umane sono un elemento essenziale per un vantaggio competitivo sostenibile. Infatti una manodopera specializzata e un management adeguato sono elementi strategici per l'innovazione. Purtroppo esiste un gap tra il sistema educativo e le competenze necessarie ricercate e questo dovrebbe essere sviluppato maggiormente nelle agende dei politici. La tecnologia permette all'intero sistema di innovare soprattutto dal punto di vista tecnico e di interazione con i consumatori finali. Infine, le politiche attuate a livello nazionale e sovranazionale influiscono sulle decisioni aziendali, soprattutto per quanto riguarda la geografia economica e nuovi potenziali mercati di sbocco.

Questo modello dimostra come un'azienda di un settore maturo localizzata in un paese avanzato può essere competitiva grazie all'innovazione favorita dalla relazione col territorio. Per fare ciò deve attuare una collaborazione con tutti partners della GVC, specialmente se posizionati in luoghi ottimali per favorire lo scambio di idee. In questo modo le persone coinvolte nella produzione ed impiegate nella realizzazione del denim o del jeans possono generare un'innovazione incrementale. Per questa ragione la manifattura è considerata un'attività ad alto valore aggiunto da custodire gelosamente *in-house*.

Inoltre questo modello vede i concetti di innovazione di prodotto e innovazione di processo come due entità che non possono essere considerate singolarmente per un vantaggio sostenibile in campo internazionale. L'innovazione deve essere di sistema, facendo leva sull'heritage del territorio, le competenze artigianali connesse ad esso e sviluppando un mercato finale di nicchia.