



Unione degli Industriali  
della Provincia di Varese

**Le strategie per lo sviluppo e il riposizionamento  
del settore tessile-abbigliamento:  
il caso della di Varese<sup>1</sup>**

**a cura di Paola Margnini  
Ufficio Studi  
Unione degli Industriali della Provincia di Varese**

---

<sup>1</sup> Estratto dal capitolo finale del libro *“GROW- UP: analisi riposizionamento strategico del settore tessile –abbigliamento in provincia di Varese”*, gennaio 2006 realizzato da Paola Margnini - Ufficio Studi Unione degli Industriali della provincia di Varese e Cecilia Gilodi-Università Carlo Cattaneo\_LIUC che ha curato le sezioni dedicate all’analisi competitiva internazionale e l’indagine sul campo

## **INDICAZIONI PER UNA LETTURA FACILITATA :**

### **quesiti che hanno animato la ricerca e dove cercare le risposte**

- Quali sono le caratteristiche distintive del settore tessile-abbigliamento varesino che influiscono sul suo posizionamento? Risposte nel capitolo 2 ( pag. 5 -31)
- Quali sono i fenomeni trasversali che guidano il cambiamento nello scenario competitivo dell'intero settore tessile - abbigliamento? Risposte nel capitolo 3 ( pag.31-35)
- Come e dove intervenire per ricostruire dei vantaggi competitivi comparati per le imprese del territorio? Risposte nel capitolo 4 ( pag.35 -59)

## **Premessa**

*“...Una certezza non è destinata a mutare: la concorrenza continuerà a evolvere e a produrre sconvolgimenti, e allo stesso tempo continuerà a essere la fonte principale del nostro benessere”*

Micheal Porter

E' facile che in tempi di radicale trasformazione degli equilibri competitivi, così come sta avvenendo per il settore tessile-abbigliamento, si sia portati a credere il contrario, ossia che la concorrenza esercitata ai suoi livelli estremi non sia di per sé garanzia di benessere.

E' sempre difficile giudicare dal di dentro - mentre le trasformazioni si stanno ancora compiendo e gli equilibri sono in continuo e veloce divenire - se abbiano ragione i sostenitori della prima o della seconda tesi. Tuttavia, va riconosciuto che una volta superate le difficoltà del contingente, la storia economica dimostra che l'agire delle spinte competitive contribuisce in maniera determinante ad innalzare il benessere complessivo.

Accettare questa evidenza empirica, non comporta l'adesione ad una visione fatalista circa il destino del proprio settore, ossia accettare l'idea, ad esempio, che la presenza del settore tessile-abbigliamento sia destinata a ridursi drasticamente sino a sparire progressivamente dai paesi di più antica industrializzazione: significa, viceversa, sviluppare un atteggiamento pro-attivo che cerchi di governare dal di dentro i fenomeni, intuendone la direzione ed agendo secondo logiche non dettate solo dalla reazione o dall'adattamento passivo.

Accettare il principio di una concorrenza, leale, comporta attrezzarsi di strategie, acquisire una visione complessiva, guardare al futuro con la consapevolezza che se pur sarà inevitabile passare attraverso un duro periodo di selezione competitiva, come quella già da tempo in atto sul nostro territorio, sarà altrettanto inevitabile che coloro che arriveranno alla fine di questo periodo ne usciranno rafforzati nella loro capacità di stare in maniera nuova sui mercati.

L'obiettivo che ci si può realisticamente porre come territorio è, quindi, quello di minimizzare i danni, di riposizionare la capacità concorrenziale del settore e reinventarsi vantaggi competitivi laddove gli stessi non potranno più essere quelli del passato.

Per continuare a produrre con successo occorrerà evolversi e trasformarsi: evoluzione e trasformazione che non devono spaventare.

Importante è, però, avere le coordinate giuste per orientarsi nel cambiamento.

## 1 Gli elementi per elaborare una strategia: rafforzare la catena del valore a livello territoriale

Gli elementi di analisi raccolti nella prima parte dello studio<sup>2</sup> consentono di disegnare una mappa di posizionamento competitivo del settore.

C'è consapevolezza che l'analisi non possa arrivare in questa sede al livello di dettaglio che servirebbe alla singola impresa, né ci si può ragionevolmente porre questo obiettivo. Tuttavia, i numerosi elementi di conoscenza raccolti nel corso dell'indagine permettono di costruire una visione d'insieme dei fenomeni, all'interno della quale ciascuno può collocare la propria esperienza. Nel contempo offrono una panoramica puntuale di ciò che sta avvenendo a livello territoriale, permettendo di individuare una griglia di azioni che faciliti la presa di decisioni.

Esistono diversi modi per sviluppare un'analisi di posizionamento. Qui si è voluto partire dal considerare le caratteristiche distintive della realtà produttiva varesina, così come emergono dalle fotografie censuarie, dall'analisi dei questionari e dalle interviste sul campo, per poi passare alla valutazione delle opportunità e dei rischi connessi al miglioramento della catena del valore della filiera tessile-abbigliamento. Questo ha permesso di individuare azioni complessive ed ambiti di intervento atti a favorire il riposizionamento su base territoriale.

Per ognuna di queste fasi si è cercato di mettere a fuoco gli elementi critici e, nel contempo, di individuare ciò che è opportuno valorizzare per creare un vantaggio competitivo di sistema.

Questo procedimento prende avvio dalla condivisione di alcuni elementi.

- Lo sviluppo del settore tessile-abbigliamento segue ormai da tempo logiche internazionali, sulle quali la singola impresa o il singolo territorio hanno una capacità limitata di incidere, se non per chiedere il giusto rispetto delle regole di equità. Le dinamiche del commercio internazionale e il decentramento strategico della produzione difficilmente, però, possono essere bloccati *a fortiori* partendo dalla dimensione locale.
- Continuano ad esistere, comunque, possibilità di sviluppo che si devono cogliere attraverso un processo di riposizionamento ed allargamento dell'orizzonte competitivo. Competere nel mondo della complessità non è semplice, ma è comunque possibile.
- La complessità non va sopravvalutata poiché è un concetto relativo. Gli imprenditori dell'area che già a partire dalla prima Rivoluzione Industriale si erano organizzati per esportare le proprie produzioni, quando il mezzo di trasporto più diffuso era ancora il cavallo, affrontavano una complessità paragonabile, se non superiore, a quella dell'oggi. Eppure quegli imprenditori hanno avuto la forza di far crescere il tessile nel territorio. Oggi si deve avere la forza di trovare nuove strade per crescere.
- Le trasformazioni che stiamo vivendo sono trasformazioni che agiscono secondo un meccanismo, già studiato da Schumpeter<sup>3</sup>, di “distruzione creatrice”. Sono trasformazioni legate al cambiamento radicale del paradigma produttivo: il momento attuale si configura proprio con queste caratteristiche.

---

<sup>2</sup> “GROW- UP: analisi riposizionamento strategico del settore tessile –abbigliamento in provincia di Varese”, gennaio 2006

<sup>3</sup> Joseph Schumpeter, Il processo capitalistico. Cicli economici – 1939.

- Il processo di selezione che ad esso si accompagna è un processo difficile da metabolizzare, poiché nelle sue ricadute immediate comporta la chiusura di imprese e la ristrutturazione di coloro che sopravvivranno. Questa fase può essere vissuta dando per scontato un risultato negativo oppure può essere vissuta in maniera da limitare i danni e ricercare nuove dimensioni per competere.
- La scelta del riposizionamento non elimina i rischi, ma sicuramente massimizza i risultati per le imprese e per i territori.
- Occorre sfatare la convinzione diffusa che i settori ad alto tasso di sviluppo siano i più redditizi e che quelli maturi, come normalmente è considerato il tessile-abbigliamento, non offrano in assoluto livelli di profitto interessanti.

## 2 Caratteristiche distintive del settore tessile-abbigliamento varesino

Partendo da queste valutazioni di fondo e considerando la precedente analisi della struttura della filiera varesina, unita agli elementi che emergono dai dati rilevati dal questionario e dalle interviste svolte tra le imprese, si possono evidenziare alcune caratteristiche peculiari del settore tessile-abbigliamento locale.

- La prima caratteristica: la vasta gamma di specializzazioni di filiera.
- La seconda caratteristica: il mutamento dei legami di filiera.
- La terza caratteristica: le dimensioni di impresa e l'organizzazione produttiva.
- La quarta caratteristica: il posizionamento tecnologico e i *driver* innovativi.
- La quinta caratteristica: il reperimento delle risorse umane.
- La sesta caratteristica: l'orientamento verso i mercati internazionali.
- La settima caratteristica: l'atteggiamento verso il mercato.
- L'ottava caratteristica: le opportunità legate al posizionamento geografico.

### La prima caratteristica: la vasta gamma di specializzazioni di filiera

#### **PRINCIPALI CARATTERISTICHE:**

- **ampia gamma di specializzazioni**
- **forte specializzazione del tessile a monte, ma presenza anche di comparti avvicinati al consumo**
- **lavorazione su commessa o in catena di sub-fornitura = distanza dalle percezioni dirette del mercato**

#### **INDICAZIONI PER IL RIPOSIZIONAMENTO:**

- **sviluppare consapevolezza dell'appropriabilità di sbocchi più diretti al mercato**
- **aumentare consapevolezza e visibilità del livello qualitativo delle produzioni presenti sul territorio**
- **valorizzare l'ampiezza della gamma produttiva**

Il tessile-abbigliamento varesino si è sempre distinto per la presenza di una filiera produttiva completa, caratterizzata da una concentrazione di imprese del tessile a monte. Rispettando la classificazione di origine strettamente produttiva di ISTAT per ogni 100 imprese del settore, 60 sono tessili in senso stretto<sup>4</sup> e 40 sono imprese di abbigliamento e confezione<sup>5</sup>. La prevalenza delle lavorazioni tessili appare più intensa se poi si considerano gli addetti: ogni 100 addetti 76 sono tessili e 24 appartengono al settore delle confezioni.

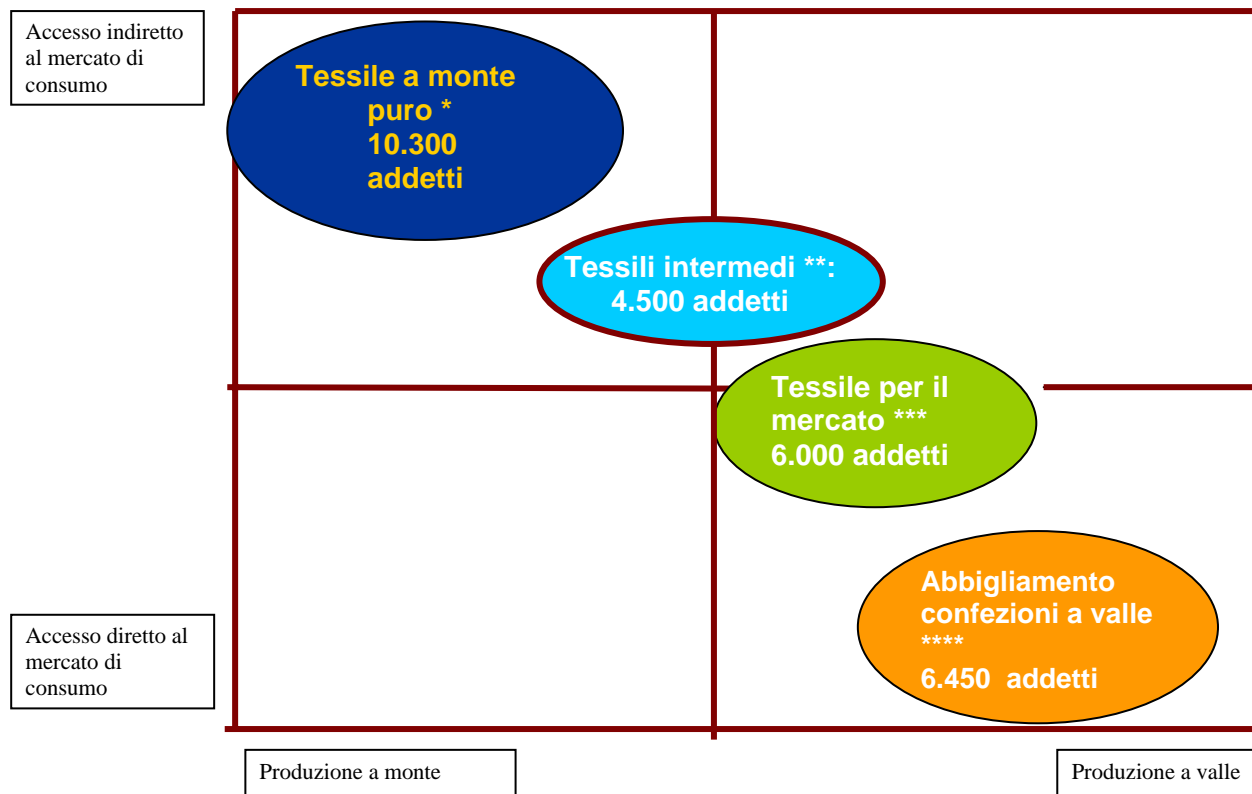
Ai fini dello studio di posizionamento tuttavia è importante valutare il rapporto tra comparti non solo in termini di classificazione strettamente produttiva, ma anche in termini di vicinanza o meno al mercato di consumo. In uno scenario, infatti, dove la distribuzione ha un ruolo di forza rispetto alla produzione diventa discriminante poter capire secondo quale logica produttore-cliente si muovano le imprese, perché da essa dipendono i gradi di libertà nell'attuazione di strategie competitive e distributive. Facendo qualche semplificazione si possono considerare la filatura, la tessitura, il finissaggio come fasi del processo a monte, caratterizzate da una lavorazione spesso su commessa e da un rapporto fiduciario cliente fornitore operante secondo logiche del cosiddetto mercato industriale. Questo gruppo di imprese coinvolge circa 595 imprese per poco meno di 10.300 addetti. Un secondo gruppo che opera sempre nel tessile a monte, ma realizza beni finiti intermedi (ricami, nastri, tulli, elastici etc.) e risponde ad una logica industriale, ma più spostata a valle verso il consumo, individua circa 565 imprese e circa 4.500 addetti.

<sup>4</sup> Ateco 17- Industrie Tessili – Censimento 2001.

<sup>5</sup> Ateco 18 - Confezione di articoli di abbigliamento; preparazione, tintura e confezione di pellicce – Censimento 2001.

La rimanente porzione di industrie è composta da tutte le imprese delle confezioni e dell'abbigliamento (1.180 per circa 6.450 addetti), e da alcune lavorazioni tessili, come le maglierie, i tessili per la casa, le calzetteria, gli intimisti etc., che hanno uno sbocco, almeno potenziale, più diretto al mercato, 565 imprese per circa 6.000 addetti.

**Figura 1: La filiera del tessile-abbigliamento varesina e l'accesso al mercato**



Fonte: nostre elaborazioni su Censimento 2001

\* tessiture, finissaggi (cfr. nobilitazione), filature

\*\* lavorazioni tessili intermedi: ricami, tulli, pizzi, elastici, spaghi e fettucce, etc.

\*\*\* biancheria casa, maglieria intima, calze, maglieria esterna altri articoli ed accessori a maglia

\*\*\*\* abbigliamento e confezioni

La segmentazione in base al grado di accesso al mercato offre quindi una fotografia più equilibrata dei rapporti tra comparti produttivi. In realtà anche all'interno della fascia più vicina al mercato finale esistono imprese "ibride", per le quali tale vicinanza rimane solo potenziale, lavorando in una catena di subfornitura e quindi, ancora una volta, secondo una logica di lavorazioni su commessa.

Un ulteriore elemento caratterizzante, legato alla presenza di imprese del monte della filiera, è la minor visibilità di largo raggio del distretto tessile-abbigliamento varesino rispetto ad altri distretti che nel tempo hanno legato la propria fama ad una cultura monoprodotto, a produzioni più vicine al mercato finale e, quindi, più facilmente identificabili dal consumatore. Spesso infatti il consumatore finale associa il "fare moda" a città come Milano o Firenze piuttosto che a quei territori - come Varese o Como o Biella - che, nei fatti, realizzano la produzione spesso per grandi griffe.

Nel nostro distretto esistono alcuni marchi produttivi importanti, ma queste realtà di governo diretto del mercato sono ancora rare.

La presenza di una forte componente di imprese specializzate nelle lavorazioni a monte della filiera porta con sé anche un'altra caratteristica: lo sviluppo di elevate competenze tecnologiche nel trattamento del prodotto. Se ne ha un esempio nei processi di nobilitazione dei tessuti, lavorazioni che comportano elevate conoscenze dei componenti chimici, delle reazioni dei tessuti ai coloranti, della capacità di ottenere particolari finiture e di realizzare trattamenti di sanitarizzazione. Come vedremo, la distinzione (vicinanza/possibilità di governo del mercato) insieme all'atteggiamento verso il mercato costituisce un elemento determinante nella valutazione di ipotesi di riposizionamento competitivo.

## **La seconda caratteristica: il mutamento dei legami filiera**

### **PRINCIPALI CARATTERISTICHE:**

- **rischio di affievolimento delle catene di trasmissione degli ordini tra i vari comparti della filiera**

### **INDICAZIONI PER IL RIPOSIZIONAMENTO:**

- **trovare "attivatori" di filiera**
- **diffondere la cultura dell'aggregazione leggera che favorisca la riverticalizzazione produttiva, laddove essa è praticabile**

L'affievolimento dei legami di filiera è frutto di un fenomeno maturato progressivamente nel tempo e determinato dall'evoluzione naturale delle spinte competitive. Il fenomeno ha assunto dimensioni importanti in provincia di Varese ed è una delle cause determinanti dell'indebolimento del sistema tessile-abbigliamento complessivo.

Una ricostruzione semplificata dei principali cambiamenti nel decennio 1991-2001 offre una lucida fotografia di quanto sia avvenuto e stia avvenendo. La mancanza di dati di dettaglio negli anni più recenti non consente una stima puntuale sufficientemente aggiornata, tuttavia le macro tendenze risultano comunque evidenti.

Secondo i dati censuari si sono perse imprese ed addetti particolarmente in settori vicini al mercato (abbigliamento, confezioni, tessili per il mercato - cfr. maglierie, calzetterie - per quasi 1.000 unità locali e 10.000 addetti). Questo lascia supporre sia che imprese troppo piccole e ad alta intensità di lavoro soffrano l'ipercompetizione o che si stia verificando uno spostamento di reti di fornitura dei confezionisti altrove.

Minore era stata la perdita nei settori a monte, pari a circa 230 unità locali per 5.250 addetti. Questi ridimensionamenti, che in parte vanno letti anche alla luce dei recuperi di produttività generati dall'innovazione di processo introdotte nel corso degli anni Novanta, hanno introdotto tuttavia potenziali elementi di debolezza nel sistema poiché la catena logistico-produttiva nei settori a monte da un lato, riceve meno input dal bacino di imprese locali (il ciclo di lavorazione trasversale filatura-tessitura-nobilitazione) e, dall'altro, ha dovuto registrare ridimensionamenti nei comparti che facevano da primo attivatore della filiera (prodotti per il consumo). Le filature<sup>6</sup> si sono ridotte sensibilmente così come è successo per le tessiture. In queste condizioni è abbastanza naturale che le lavorazioni a più elevato contenuto specialistico come quelle che riguardano i processi di nobilitazione possano aver visto affievolirsi gli ordini dal parco dei committenti locale ed abbiano subito a loro volta perdite. Tale fenomeno, visibile già nei dati relativi al 2001, si è successivamente accentuato a causa degli andamenti recessivi più recenti.

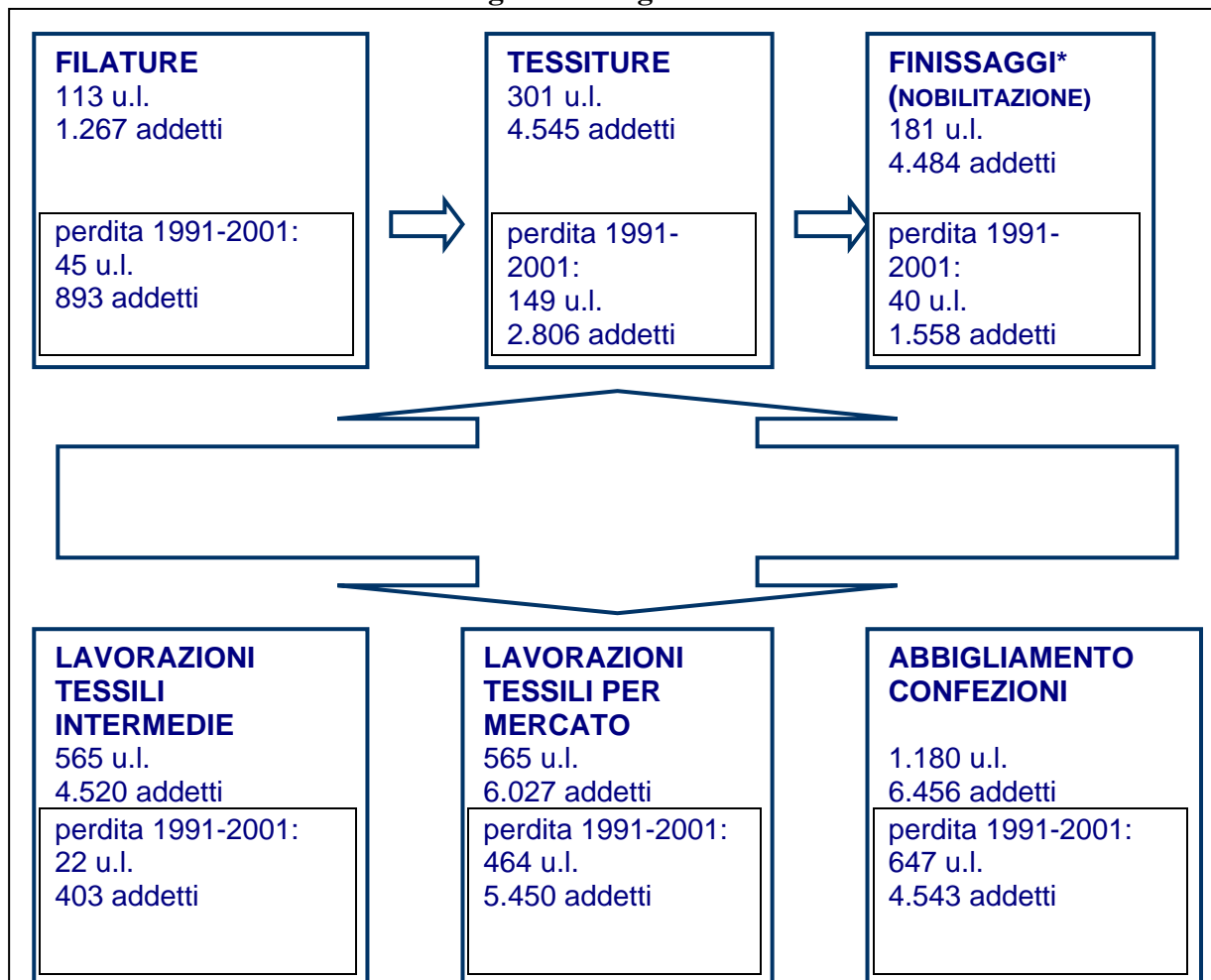
Il trend di lungo periodo si coglie dall'osservazione dei dati a livello macroeconomico.

Passando ad un livello microeconomico questa tendenza esiste, ma è ancora poco evidente. Almeno giudicando i risultati emersi dall'analisi campionaria.

<sup>6</sup> La recente chiusura di importanti realtà fa salire ulteriormente il dato della perdita di addetti.

Il 68% degli intervistati ha attività produttive solo in provincia di Varese, il 25% ha produzioni anche nel resto dell'Italia ed il 7% ha attività produttive nel resto del mondo. Non bisogna poi dimenticare la rete leggera del terzismo cui ricorre l'80% del campione. Di questi il 19% utilizza reti di terzismo anche all'estero.

**Figura 2: I legami di filiera**



\*la dicitura finissaggi fa riferimento alla classificazione ISTAT che comprende in questa voce le attività che normalmente sono attribuite al processo di nobilitazione

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Censimento 2001 – Dati che comprendono anche la componente artigiana

Il rischio di affievolimento dei legami di filiera è quindi una tendenza in atto ed è stato influenzato dalla continua ricerca della competitività che la singola impresa è obbligata a praticare in un mercato che richiede una crescente concorrenza di prezzo e quindi spinge ad allargare la ricerca di partner e fornitori anche al di fuori degli ambiti strettamente locali. La logica del prezzo fa premio sulla logica di vicinato e la contiguità geografica - tipica dei distretti vecchio modello/chiusi: i distretti pre-globalizzazione -, perde invece valore di fronte ad una concorrenza sempre più basata sui grandi volumi produttivi e che beneficia di strutture di costi e di equilibri valutari non paragonabili a quelli locali.

In queste condizioni l'allargamento delle reti di fornitura e subfornitura diviene fenomeno dettato dall'esigenza di sopravvivere dell'impresa. Questo è uno dei punti essenziali nella lettura dei fenomeni a matrice territoriale e pone l'interrogativo principe per uno studio di riposizionamento competitivo:

- Come e sino a che punto è possibile ricostruire dei legami di filiera interna in un settore caratterizzato da una debolezza delle barriere tecnologiche all'entrata e da cambiamenti nella struttura dei consumi?

- Dove agire per ricostruire tali legami?
- Quali sono le convenienze interne che pure esistono a livello locale?
- Come valorizzarle?

Il lavoro di ricostruzione della filiera non è nè semplice nè scontato nei suoi risultati e richiede, una volontà di aggregazione degli interessi che è spesso difficile da ottenere anche in ambiti di natura distrettuale.

### La terza caratteristica distintiva: la dimensione d'impresa e l'organizzazione produttiva

<b>PRINCIPALI CARATTERISTICHE:</b> - ridotta dimensione media d'impresa - elevata componente artigianale nei settori a valle - appartenenza a catene lunghe di subfornitura
--

<b>INDICAZIONI PER IL RIPOSIZIONAMENTO:</b> <b>aggregazioni di scopo per fare massa critica e sopperire alle ridotte dimensioni d'impresa</b>
--

Il tessuto produttivo del distretto tessile-abbigliamento varesino, come altri in Italia, è caratterizzato da una forte presenza di imprese di piccola e piccolissima dimensione spesso artigianali. Pochi numeri per fotografare il fenomeno. Circa un quarto, delle unità locali censite ha un unico dipendente. Nel comparto delle confezioni e dell'abbigliamento l'83% delle unità locali presenti sul territorio non supera i 10 addetti.

**Figura 3: La dimensione d'impresa<sup>7</sup>**

<b>FILATURE</b>  113 u. l. 1.267 addetti  dimensione media: 11 imprese < 10 addetti: 76%  unità locali > 100 addetti: 1	<b>TESSITURE</b>  301 u. l. 4.545 addetti  dimensione media: 15 imprese < 10 addetti: 66%  unità locali > 100 addetti: 9	<b>FINISSAGGI* (NOBILITAZIONE)</b>  181 u. l. 4.484 addetti  dimensione media: 25 imprese < 10 addetti: 48%  unità locali > 100 addetti: 9
<b>LAVORAZIONI TESSILI INTERMEDI</b>  566 u. l. 4.520 addetti  dimensione media: 8 imprese < 10 addetti: 77%  unità locali > 100 addetti: 3	<b>LAVORAZIONI TESSILI PER MERCATO</b>  565 u. l. 6.027 addetti  dimensione media: 11 imprese < 10 addetti: 70%  unità locali > 100 addetti: 6	<b>ABBIGLIAMENTO CONFEZIONI</b>  1.180 u. l. 6.456 addetti  dimensione media: 5  imprese < 10 addetti: 83% unità locali > 100 addetti: 1

\*la dicitura finissaggi fa riferimento alla classificazione ISTAT che comprende in questa voce le attività che normalmente sono attribuite al processo di nobilitazione

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Censimento 2001 – Dati che comprendono anche la componente artigianale

<sup>7</sup> I dati dimensionali relativi alle imprese con dimensione superiore ai 100 addetti sono stati verificati con dati più recenti provenienti da database interni.

E' quindi molto diffusa la micro-imprenditorialità che, se da un lato è dimostrazione di vitalità, inventiva, flessibilità e garanzia della conservazione di abilità artigianali, dall'altro è una caratteristica critica in uno scenario in forte e repentino mutamento come quello attuale. Le micro-imprese generalmente lavorano su commessa e quindi, anche nel caso dell'abbigliamento e delle confezioni, sezioni della filiera più vicine al mercato, spesso non sono in grado di gestire questo accesso direttamente. Si tratta, in genere, di imprese concentrate maggiormente sulla produzione, sul "sapere fare" e, solo in minor misura, sul "saper vendere", sul saper intercettare i bisogni nuovi del mercato.

In uno scenario internazionale caratterizzato dall'emersione di nuovi *competitor* che operano sulla grande e grandissima scala in termini produttivi e che, anche in virtù delle proprie dimensioni, sono diventati fornitori preferenziali per le grandi catene distributive, i margini di manovra per le imprese di piccola dimensione, non caratterizzate da visibilità di marchio o di qualità, si sono notevolmente ristretti.

La ridotta dimensione d'impresa si accompagna ad una presenza artigianale significativa in alcuni comparti della filiera. Nel totale del settore tessile-abbigliamento il 30% degli addetti ed il 62% delle unità locali è di natura artigianale, con percentuali naturalmente più elevate nel comparto dell'abbigliamento-confezioni (mediamente il 60% degli addetti e 76% delle unità locali). Emerge quindi in maniera abbastanza netta il legame tra organizzazione d'impresa e appropriabilità della tecnologia di base. Osservando la classifica delle prime 10 micro specializzazioni<sup>8</sup> per numero di addetti emerge che la componente artigianale si concentra laddove la tecnologia di base è più appropriabile ed il modello d'impresa è legato alla rete di sub-fornitura - come nel caso delle confezioni dove l'incidenza è vicina al 60% - scende, invece, notevolmente, ad appena il 6%, nelle parti della filiera in cui il livello di conoscenza e di investimento hanno sinora funzionato da barriera all'ingresso.

---

<sup>8</sup> Sono stati considerati gli aggregati produttivi ATECO con il maggior numero di addetti.

**Tabella 1: Componente artigianale e livello di concentrazione nelle prime specializzazioni produttive**

	Principali specializzazioni tessile-abbigliamento Varese	TOTALE	ARTIGIANI				
		unità locali	addetti	unità locali	addetti	% ul	% add.
1	1730 – Finissaggio dei tessuti	181	4.484	44	271	24,3	6,0
2	1754 – Fabbricazione di altri tessuti ( <i>ricami, nastri, articoli tessile diversi, tessuti elastici etc.</i> )	480	3.709	295	1.471	61,5	39,7
3	1822 - Confezione di altri indumenti esterni	621	3.333	490	2.104	78,9	63,1
4	1721 - Tessitura di filati tipo cotone	205	2.926	75	393	36,6	13,4
5	1740 - Confezione di articoli in tessuto, esclusi gli articoli di vestiario ( es. Biancheria per la casa)	244	2.048	168	840	68,9	41,0
6	1824 - Confezione di altri articoli di vestiario ed accessori	388	1.836	277	1.113	71,4	60,6
7	1772 - Fabbricazione di pullover, cardigan ed altri articoli simili a maglia	91	1.521	52	350	57,1	23,0
8	1823 - Confezione di biancheria personale	129	1.152	98	585	76,0	50,8
9	1760 – Fabbricazione di maglierie	121	1.137	62	273	51,2	24,0
10	1725 - Tessitura di altre materie tessili	67	1.100	29	107	43,3	9,7
	<b>Totale settore tessile-abbigliamento</b>	<b>2.906</b>	<b>27.299</b>	<b>1.799</b>	<b>8.365</b>	<b>61,9</b>	<b>30,6</b>
	<b>prime 5 specializzazioni</b>	1.731	16.500	1.072	5.079	61,9	30,8
	livello di concentrazione	59,6	60,4	59,6	60,7		
	<b>prime 10 specializzazioni</b>	2.527	23.246	1.590	7.507	62,9	32,3
	livello di concentrazione	87,0	85,2	88,4	89,7		
	<b>prime 15 specializzazioni</b>	2.731	26.166	1.684	7.978	61,7	30,5
	livello di concentrazione	94,0	95,8	93,6	95,4		

Fonte: nostre elaborazioni su dati Censimento 2001. I dati sono frutto di un'estrazione per classe produttiva ATECO dal database ISTAT. All'interno di ciascuna classe sono comprese più tipologie di prodotto ed i dati possono quindi leggermente differire dai cluster produttivi stimati nella figure 5.16

Interessante osservare anche l'andamento dell'indice di concentrazione: nelle prime 5 specializzazioni si concentra circa il 60% delle imprese e degli addetti. Di queste circa un terzo degli addetti si concentra in settori a prevalente struttura industriale (finissaggi e tessitura di filati tipo cotone) e a bassa componente artigianale.

Caratteristica interessante è la presenza di alcune imprese “leader”, intendendo con questo termine imprese con più di 100 addetti, capaci quindi di avere visibilità autonoma e di generare potenzialmente visibilità trainata sul territorio, all’interno di queste specializzazioni<sup>9</sup>.

Allargando l’analisi alle prime 10 specializzazioni, che includono oltre ai precedenti anche i comparti della maglieria, dei pullover e della biancheria personale il livello di concentrazione della filiera arriva all’85% circa degli addetti totali. La componente artigianale continua ad essere presente soprattutto negli agglomerati delle confezioni di vestiario e di biancheria personale.

Ai fini del posizionamento competitivo è interessante notare l’esiguità della presenza di imprese leader. Laddove, invece, è meno presente la componente artigianale (tessiture di altre materie tessili e fabbricazione di pullover ed altri articoli a maglia), esistono seppur in numero ridotto, alcune imprese leader (2 nel primo caso e 3 nel secondo).

Nel totale delle prime dieci specializzazioni, su poco più di 23.000 addetti coinvolti sono 26 le imprese leader con più di 100 addetti.

#### **La quarta caratteristica: il posizionamento tecnologico e i *driver* innovativi**

##### **PRINCIPALI CARATTERISTICHE:**

- **ampia gamma produttiva potenzialmente interessata dai *driver* di innovazione provenienti da settori *a latere***
- **forte posizionamento nei comparti a più elevato contenuto tecnologico**
- **allentamento dei rapporti di sperimentazione tra produttori di macchine, di chimica ed imprese tessili del territorio**

##### **INDICAZIONI PER IL RIPOSIZIONAMENTO:**

- **seguire le evoluzioni delle tecnologie nei comparti a latere del settore tessile**
- **stimolare lo sviluppo di nuove applicazioni per uso tecnico**
- **inventarsi nuove nicchie di mercato esplorando bisogni ancora latenti**
- **stimolare l’innovazione incrementale, nel breve periodo, rafforzando i rapporti con i produttori di macchinari e di chimica**

Il posizionamento tecnologico è abbastanza complesso da ricostruire a livello territoriale in quanto l’operare in un comparto produttivo è indicatore dell’appartenenza ad un determinato ambiente tecnologico, ma dice poco riguardo l’effettiva collocazione sulla frontiera tecnologica. E’ la singola impresa che, con i suoi investimenti in conoscenza e capacità di innovazione, può collocarsi in posizione di retroguardia, facendo ciò che fanno tutti i suoi concorrenti, o in una posizione di avanguardia, migliorando le proprie tecniche produttive ed inseguendo spazi di mercato nuovi.

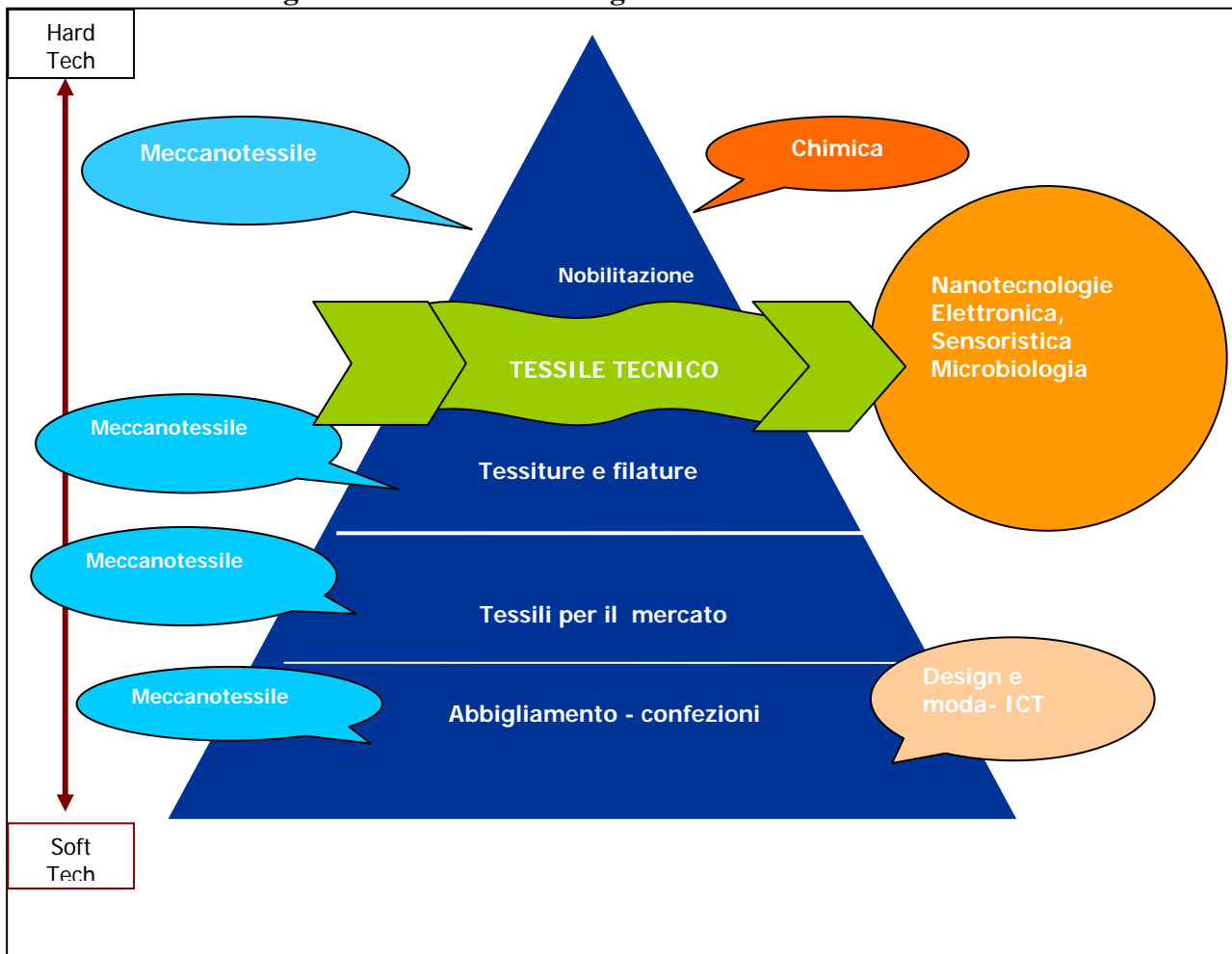
Fatta questa premessa è tuttavia possibile sviluppare qualche considerazione generale sulle principali direttrici del posizionamento tecnologico distrettuale.

In maniera semplificata, ma intuitiva, si può tentare di ricostruire una piramide tecnologica di settore mettendola in relazione ai *driver* della ricerca e dell’innovazione.

---

<sup>9</sup> A partire dal 2001 sono intervenute alcune variazioni nella consistenza dei singoli comparti produttivi. Tuttavia i dati interni in nostro possesso indicano che le proporzioni tra settori indicate, es. imprese >100 addetti, si sono sostanzialmente mantenute. Qualche differenza può nascere dall’appartenenza dell’unità locale a gruppi d’impresa, ma anche in questo caso pur con qualche posizionamento nella classe dimensionale più elevata si mantengono sostanzialmente le proporzioni produttive rilevate.

**Figura 4: Piramide tecnologica e *driver* dell'innovazione**



Fonte: nostre elaborazioni

La prima considerazione riguarda la significativa presenza nel distretto varesino di imprese appartenenti alla parte alta della piramide.

In particolare la presenza di una importante specializzazione nella nobilitazione tessile. Questa specializzazione lega il distretto alle fasce produttive di più elevato contenuto tecnologico nell'ambito del settore tessile. Al Censimento 2001 la provincia di Varese figurava al terzo posto in Italia nel comparto del finissaggio (definizione ISTAT) dopo Como e Prato. Si tratta, infatti, di lavorazioni che necessitano di competenze complesse legate all'applicazione di ricette di natura chimica, di coloristica, di fisica e microbiologia al trattamento dei materiali tessili. Sono processi in grado di aumentare, anche sensibilmente, il valore del tessuto grezzo migliorando la resa e differenziandolo così sul mercato. E' quindi un agglomerato produttivo altamente sensibile al cambiamento tecnologico, in cui la ricerca di nuovi effetti tessuto passa spesso, ma non esclusivamente, attraverso la conoscenza delle nuove fibre e dei ritrovati in ambito chimico, così come attraverso l'esperienza nel miscelare questi ultimi in maniera originale per ottenere effetti esclusivi. I *driver* dell'innovazione in questo comparto sono legati in parte all'evoluzione degli additivi e degli ausiliari per il tessile e quindi sono regolati dall'avanzamento della ricerca nelle multinazionali della chimica fine.

E' interessante riflettere su alcune dinamiche in atto.

Pur agendo da barriera tecnica all'entrata nel settore, la conoscenza degli sviluppi della chimica non è ormai più sufficiente a garantire dei vantaggi competitivi stabili. Infatti lo sviluppo della ricerca, salvo poche eccezioni, è sempre più concentrato nei laboratori di poche multinazionali, il cui interesse ad investire è direttamente proporzionale all'allargamento del mercato di riferimento,

indipendentemente da qualsiasi referenza locale. In questo senso, l'ampliamento della capacità produttiva verificatosi a livello mondiale negli ultimi anni, ha aumentato i mercati che potenzialmente possono utilizzare lo stesso tipo di coloranti ed additivi delle imprese del nostro territorio. Semplificando, il mercato degli additivi chimici si sposta verso una struttura di *commodity*.<sup>10</sup>

Poche barriere sono opponibili su base territoriale a questo processo. La più importante di tutte è la barriera dell'esperienza. Le imprese del territorio hanno una lunga tradizione e quindi una *learning curve* che può garantire un vantaggio competitivo. Sono imprese che lavorano per l'alto e l'altissimo di gamma (*griffe*) e quindi ricevono continui stimoli al miglioramento. Tuttavia l'eccellenza è anch'essa un fenomeno di natura relativa, poichè la conoscenza è sottoposta ad un crescente grado di obsolescenza ed, in settori legati alla moda, la spinta al cambiamento ed alla ricerca di nuovi effetti tessuto è pressante e continuamente in divenire.

In uno scenario come quello delineato il riposizionamento competitivo nella fascia alta della piramide tecnologica passa attraverso due leve. La prima è quella dell'aggiornamento, stimolo e formazione delle risorse umane. La seconda è quella della versatilità e della capacità di assecondare sperimentazioni. Il *mix* delle due può aiutare a mantenere un vantaggio competitivo. Il livello di competenze e di capacità di sperimentare ricette nuove e additivi *standard* è funzione dell'aggiornamento e delle capacità dei tecnici. Potendo contare su tecnici preparati, in grado quindi di fare la differenza in fase di sperimentazione, l'attenzione al prodotto, associata alla capacità di lavorare su piccoli lotti, può essere una chiave di differenziazione rispetto ai nuovi *competitor* legati invece ad una maggior standardizzazione dei processi.

Infine per il comparto della nobilitazione è da sottolineare l'opportunità di crescita legata all'applicazione dei trattamenti al plasma dei tessuti. Stanno nascendo anche sul territorio sperimentazioni in tal senso con creazione di *joint venture* tra imprese tessili e meccanotessili.

Spostandosi lungo la piramide tecnologica si incontra la fascia del cosiddetto tessile tecnico. Nell'immagine si è voluto rendere anche graficamente la trasversalità di queste lavorazioni, legata alle fibre, ai trattamenti ed alle lavorazioni utilizzate. Tessile tecnico non si identifica quindi con un preciso prodotto, ma interessa più ambiti - dal finissaggio alle tessiture alle filature - e le sue applicazioni possono essere le più diverse, spaziando dall'abbigliamento sportivo agli indumenti a scopo sanitario, ma anche ad applicazione nel campo dei trasporti (pneumatici, *airbag*, rivestimenti interni etc.), ai geotessili, alle filtrazioni ai rivestimenti per l'edilizia. I *driver* dell'innovazione sono molto simili a quelli dei comparti appena citati e quindi sono ancora una volta legati a conoscenze della chimica, della coloristica, del trattamento dei materiali, della deformazione degli stessi oltre all'innovazione dei macchinari. A questi *driver* di innovazione si aggiungono, tuttavia, sempre nuovi stimoli provenienti dall'applicazione alle fibre delle nuove e più avanzate tecnologie. In particolare, le nano-tecnologie le cui applicazioni più avanzate alle fibre inibiscono, ad esempio, la rottura del filo in lavorazione o addirittura ne promuovono l'auto-rigenerazione. Sono scoperte destinate a portare mutamenti nei processi di lavorazione e nella tenuta dei capi.

Sempre nell'ambito delle applicazioni avanzate possono essere ricordati gli effetti degli studi microbiologici applicati alla realizzazione di tessuti antibatterici, utilizzati ad esempio dal comparto maglieria intima, comparto ben presente sul nostro territorio. Interessanti anche le prospettive nel medio periodo aperte dai progressi che si stanno realizzando nei trattamenti relativi alla fotosensibilità, consentendo di ipotizzare una facile relazione tra questi prodotti ed i cambiamenti climatici che aumentano la sensibilità verso i raggi solari. Merita un rilievo particolare l'applicazione anche in campo sanitario delle scoperte relative all'elettronica ed alla sensoristica. Due comparti apparentemente molto lontani dalle logiche di sviluppo del settore tessile che, tuttavia, aprono nuovi orizzonti nell'ambito del tessile "sanitario". In particolare, appaiono interessanti le prospettive di realizzare sistemi di monitoraggio delle condizioni fisiologiche dei

---

<sup>10</sup> Prodotto base indifferenziato disponibile per tutti.

pazienti basate su un'interfaccia sensoriale tessile. Si tratta di indumenti, abbastanza simili alla maglieria intima, che integrano sensori in forma di fibra, che permettono, attraverso sistemi di telecomunicazione di ultima generazione, di acquisire segnali e dati in grado di supportare gli specialisti nel controllo a distanza dello stato fisiologico di pazienti (es. persone in fase riabilitativa affetti da disfunzioni cardiovascolari, anziani, pazienti cronici). Volendo considerare anche solo la prima categoria si possono stimare in circa 3 milioni le persone in Italia affette, in vario grado e forma, da malattie croniche legate a problemi cardiaci e cardiovascolari.

Spostandosi più in basso lungo la piramide tecnologica i *driver* dell'innovazione tornano ad essere più tradizionali, perché in questo contesto cresce l'influenza dell'innovazione sviluppata all'interno del settore meccanotessile che ha funzione di stimolatore del rinnovamento del parco macchine installate, garante dell'innovazione nelle lavorazioni realizzate. Il contributo del settore meccanico è particolarmente importante nella fascia delle tessiture e delle filature, laddove la dimensione d'impianto è più elevata, mentre va a decrescere man mano che si ci sposta verso la confezione del capo finito, ambito in cui, vista la piccola e piccolissima dimensione delle imprese presenti sul territorio, il macchinario utilizzato è a volte di ridotte dimensioni e adatto a lavorazioni su base poco più che artigianale.

Man mano che si scende, quindi, lungo la piramide tecnologica diminuisce l'effetto barriera determinato dagli investimenti in impianti, caratteristico del monte della filiera, mentre assumono rilievo altre componenti nel trascinarsi verso l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione. Tipicamente acquisiscono peso i *driver* più vicini al mercato vale a dire la componente di *design* e di moda inglobata nel prodotto. La necessità di rinnovare continuamente il prodotto funziona da iniettore di cambiamento nel sistema e direziona anche l'aggiornamento tecnologico.

Per quanto riguarda l'azione di *driver* esercitata dal settore meccano tessile occorre sottolineare che sul territorio è stato segnalato da più parti come un fattore di debolezza il progressivo allentamento del rapporto tra produttore di macchine tessili e impresa sperimentatrice locale.

Si sta indebolendo la catena di trasmissione che ha funzionato a lungo nel passato e che vedeva produttori di macchine tessili affidare le stesse in via sperimentale per i test di funzionamento e per l'affinamento a produttori tessili locali. Il legame di distretto tra produttore di tecnologia ed utilizzatore ha così alimentato a lungo l'aggiornamento tecnologico e ha fatto sì che i produttori del territorio fossero spesso all'avanguardia nella frontiera tecnologica. Ora, con il ridursi ed il concentrarsi dei produttori di macchine e con lo spostarsi del baricentro della capacità produttiva installata verso i paesi emergenti, anche il rapporto privilegiato di sperimentazione tende a spostarsi in altri paesi che assicurano mercati molto dinamici e che sono posizionati su dimensioni di macchinari notevolmente superiore a quelle locali.

Questo fenomeno porta con sé due trasformazioni: da un lato, il rischio di allontanarsi progressivamente dalla frontiera tecnologica più avanzata, dall'altro, l'essere costretti, anche tecnologicamente, a perseguire strategie di nicchia per le quali non è la grande capacità produttiva installata che fa premio, ma la varietà, l'intercambiabilità della produzione legate ad impianti che non hanno bisogno di essere saturati sui grandissimi numeri.

Questa via d'uscita permette il recupero del rapporto di sperimentazione congiunta tra produttori di macchinari e imprese che si avventurino sull'implementazione dei nuovi trattamenti legati al tessile tecnico<sup>11</sup>.

L'importanza dell'innovazione tecnologica come fonte di differenziazione del prodotto è del resto stata ampiamente riconosciuta anche dalle imprese intervistate, che individuano l'innovazione tecnologica come seconda priorità strategica, dopo l'internazionalizzazione.

---

<sup>11</sup> Esiste tuttavia almeno un caso, sperimentale, in cui è stata costituita una *joint venture* tra un produttore di macchinari tessili ed uno stampatore di tessuti per sperimentare le nuove tecnologie al plasma.

## La quinta caratteristica: il reperimento di risorse umane

### PRINCIPALI CARATTERISTICHE:

- difficoltà di reperimento di alcune figure specialistiche
- richiesta di competenze tessili associate a competenze nei settori a latere generatori di innovazione per il futuro

### INDICAZIONI PER IL RIPOSIZIONAMENTO:

- riorientamento dei giovani verso il settore
- ampliamento delle competenze
- valorizzazione del *know how* di settore sedimentato nel territorio

Il grado di conoscenza del sistema è una caratteristica distintiva forte per un territorio, come la provincia di Varese, che ospita da oltre un secolo e mezzo imprese del settore tessile-abbigliamento. Solamente nel campione di imprese intervistate circa il 30% è stato fondato prima del secondo Dopoguerra. Si tratta di imprese che hanno già assistito alle rivoluzioni dello stile di vita e del paradigma tecnologico rappresentato ad esempio dall'introduzione delle fibre chimiche ed artificiali. La lunga permanenza nel tempo è sicuramente da imputare anche alla capacità di adattamento al cambiamento dimostrata dai tecnici e dal personale specializzato.

Le prime scuole tessili del territorio nacquero per iniziativa dei cotonieri che istituirono dapprima scuole interne alle imprese, nella seconda metà dell'Ottocento, e poi sostennero finanziariamente ed organizzativamente lo sviluppo di scuole pubbliche specializzate nel settore tessile<sup>12</sup>.

Il processo di sedimentazione della conoscenza iniziò allora e non si è mai interrotto.

Era ben chiaro agli imprenditori del settore che la capacità di evoluzione e di competizione passava attraverso gli uomini e la loro preparazione ed attitudine al nuovo.

E' la disponibilità delle risorse umane che garantisce il trasferimento della conoscenza nel tempo. Sotto questo aspetto si sta aprendo una forbice tra il bisogno di operatori specializzati nel settore tessile-abbigliamento e la loro reperibilità nel territorio. Sono indicativi a tal proposito i dati sul numero di diplomati in specializzazioni tessili 1999-2004 in provincia di Varese, appena 279.

**Tabella 2 Diplomi a specializzazione tessile**

Diplomati periti industriali 1999 - 2004 in provincia di Varese	
Diplomati con specializzazione tessile produzione	144
Diplomati con specializzazione tessile tintoria	60
Diplomati con specializzazione tessile maglieria	75
<b>TOTALE</b>	<b>279</b>

Fonte : elaborazioni su dati OPI-Osservatorio Permanente Istruzione della Provincia di Varese

L'alimentazione del processo di accumulo di conoscenze in queste condizioni diventa critica.

Anche le statistiche sulla domanda di lavoro indicano una difficoltà crescente nel trovare personale specializzato. Secondo l'elaborazione dell'indagine Excelsior 2004 circa il 57,2% dei posti messi a disposizione delle imprese aveva difficoltà ad essere coperto<sup>13</sup>.

Probabilmente l'attuale situazione congiunturale del settore ridurrà l'attenzione sul fenomeno. Tuttavia, nel lungo periodo occorre tenere, il processo virtuoso che deriva dall'avere sul territorio

<sup>12</sup> Roberto Romano, L'industria cotoniera lombarda - Ed. Banca Commerciale Italiana, 1992.

<sup>13</sup> Provincia di Varese - Il settore tessile-abbigliamento in provincia di Varese - giugno 2005.

un elevato numero di tecnici. Così come si è già iniziato a fare in passato, attraverso progetti di orientamento, come la “Fabbrica delle Opportunità”<sup>14</sup>.

Un’attenzione particolare dovrà essere riservata alle competenze che i tecnici del futuro dovranno sviluppare. L’evoluzione tecnologica amplia gli ambiti di conoscenza sino ad includere una base minima nei campi di frontiera delle tecnologie come la sensoristica, la microbiologia e le nanotecnologie. Accanto ad esse diventa necessaria anche una preparazione di base che includa i principi dell’economicità nella gestione aziendale.

## La sesta caratteristica: l’orientamento verso i mercati internazionali

### PRINCIPALI CARATTERISTICHE:

- **nona provincia italiana per flussi di esportazione, tuttavia la dinamica dell’export è in riduzione dal 2001**
- **forte concorrenza dei paesi emergenti sui nostri tradizionali mercati di esportazione**

### INDICAZIONI PER IL RIPOSIZIONAMENTO:

- **differenziare le strategie di penetrazione nei mercati**
- **cercare forme di posizionamento “*slow wear*” che valorizzino le qualità dell’essere fornitori ufficiali delle grandi *griffe***

Un altro punto di attenzione riguarda l’apertura ai mercati internazionali.

In termini di presenza sui mercati esteri il tessile-abbigliamento varesino ha, nel complesso, un discreto posizionamento rivolto in particolare verso l’area europea.

Il 73% delle imprese del campione intervistato esporta all’estero, anche se solo il 45% lo fa stabilmente.

Varese è la quarta provincia italiana per numero di addetti nel settore tessile-abbigliamento, ed è nona per flusso di esportazioni generato. Nel 2004 le esportazioni totali del territorio sono state pari a circa 847 milioni di euro.

Il 65% delle sue esportazioni si rivolge verso l’Europa a 25.

Circa il 30% delle esportazioni totali del settore tessile-abbigliamento si dirige in particolare verso due paesi: Francia e Germania. Seguono a distanza Spagna, Regno Unito, Svizzera e Stati Uniti, che insieme intercettano un altro 25% circa delle nostre esportazioni. E’interessante osservare che il blocco Cina + Hong Kong, considerando Hong Kong la porta privilegiata di entrata nel mercato cinese, intercetta un flusso di esportazioni ormai uguale a quello degli Stati Uniti, pari a circa 35 milioni di euro (4%).

Se questi sono, molto in sintesi, gli equilibri statici, l’osservazione dei flussi di esportazione degli ultimi anni (2001-2004) mette in luce alcuni cambiamenti in divenire. Seppure il saldo commerciale sia rimasto positivo preoccupa la progressiva diminuzione delle esportazioni. I dati a valori correnti mettono in luce un calo dell’export varesino di tessile-abbigliamento pari a - 16% tra il 2001 e il 2004.

La perdita nei flussi commerciali è frutto di tre fenomeni che in parte si sovrappongono. Da un lato la frenata nella dinamica del consumo in alcuni dei nostri maggiori partner commerciali (es. la Germania che ha visto un calo generalizzato della quota italiana), dall’altro il fenomeno, più preoccupante, della perdita di competitività di prezzo sicuramente imputabile, almeno in parte, alla sopravvalutazione dell’euro che, tra il 2001 ed il 2004, ha accresciuto la propria forza nei confronti del dollaro di circa il 40% (tasso di cambio medio anno) ed infine l’aumento della capacità produttiva, anche a causa del trasferimento tecnologico, da parte dei paesi in via di sviluppo.

---

<sup>14</sup> Fabbrica delle Opportunità è una complessa iniziativa di orientamento realizzata dall’Unione Industriali della Provincia di Varese a partire dal 1997, che comprende incontri con le scuole, focus group con insegnanti, percorsi per orientare i giovani verso l’industria.

Prendendo in esame ciò che è successo nei nostri principali mercati di sbocco tra il 2001 ed il 2004 si è assistito ad una contrazione notevole dei flussi in esportazione a prezzi correnti verso la Francia (-16,4%), verso la Germania (-25,2%), verso il Regno Unito (-12,2%), verso la Svizzera (-27,4%) e verso gli Stati Uniti (-53,6%). La forte contrazione rispetto al mercato statunitense è un esempio significativo di quanto la sopravvalutazione dell'euro abbia influito nello spostare le scelte di acquisto dei consumatori. Merita di essere segnalato invece l'andamento positivo delle esportazioni verso la Spagna, mercato cresciuto nello stesso periodo del 13,7%. In questo quadro emerge l'aumento dei flussi di export verso il blocco Cina + Hong Kong (+ 60%).

Sono cresciuti anche i flussi verso l'Europa ad Est: prima tra tutti la Romania che costituisce attualmente il nostro partner principale nell'area. In aumento comunque anche le quote della Federazione Russa e di Polonia, Ungheria, Bulgaria, Repubblica Ceca e Lettonia: un composito insieme di mercati di prossimità che, complessivamente, raggiunge un peso circa 65 milioni di euro circa doppio rispetto agli Stati Uniti, collocandosi idealmente tra i flussi di Regno Unito (3° posto) e Spagna (4° posto).

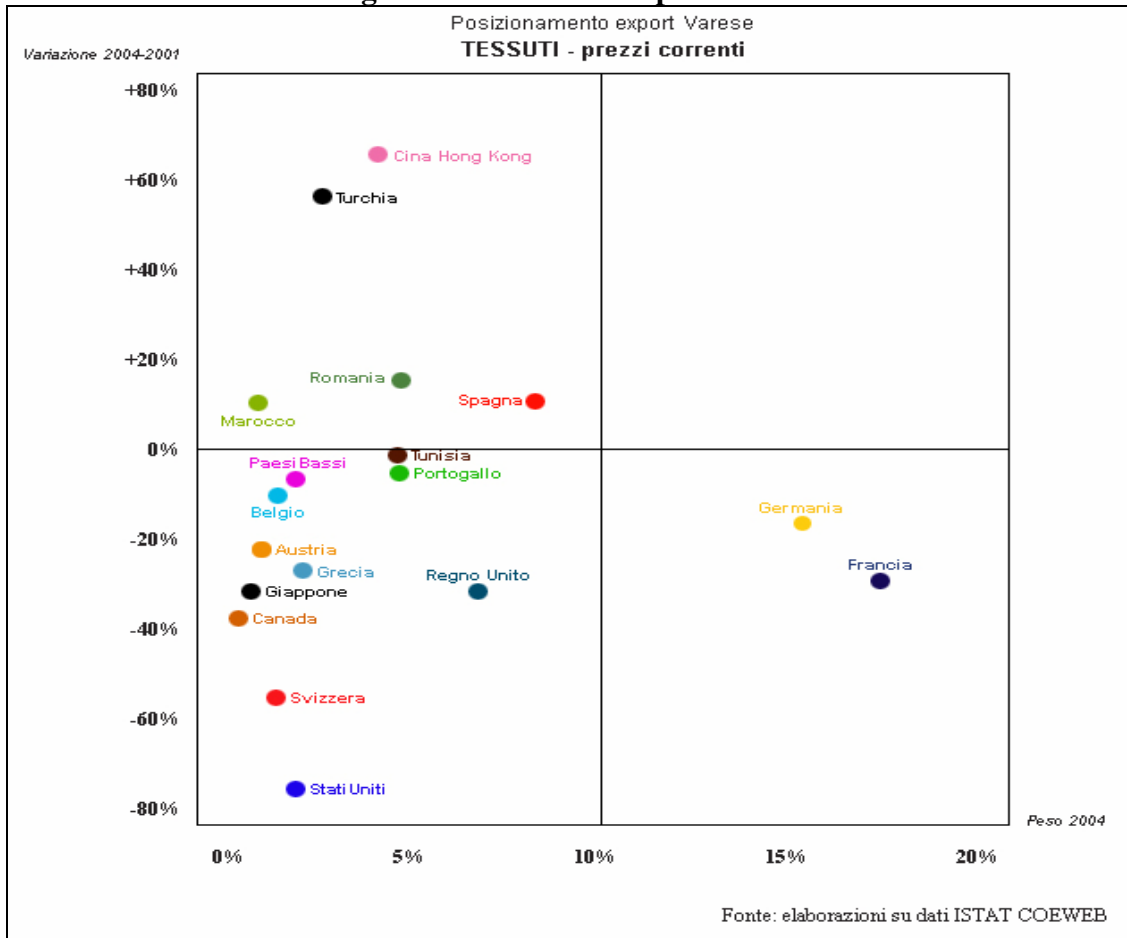
Un'ultima chiave di lettura utile per comprendere il posizionamento dell'export varesino riguarda la tipologia produttiva delle nostre esportazioni.

Più di 1/3 delle esportazioni del territorio si concentra nelle esportazioni di tessuti. La metà di questo flusso si dirige verso il consueto gruppo dei paesi europei (Francia, Germania, Spagna e Regno Unito), ma una quota significativa fa capo ad un gruppo di paesi a crescente contenuto tessile: Romania, Portogallo, Tunisia, Hong Kong e Turchia<sup>15</sup>. È interessante notare che, seppure in generale il saldo commerciale a livello provinciale abbia una significatività relativa, la provincia di Varese risulta quasi sempre esportatrice netta nei confronti di tutti i suoi partner commerciali con due sole eccezioni: il Belgio - una delle porte di ingresso logistico /distributive per l'Europa - con il quale ha un deficit significativo, ma in riduzione ed il blocco Cina - Hong Kong con il quale invece il deficit è in aumento. Sono aumentati, infatti, i flussi di tessuti asiatici in entrata.

---

<sup>15</sup> Per alcuni di essi si può intuire che parte dei flussi siano dovuti a processi di lavorazione intermedi.

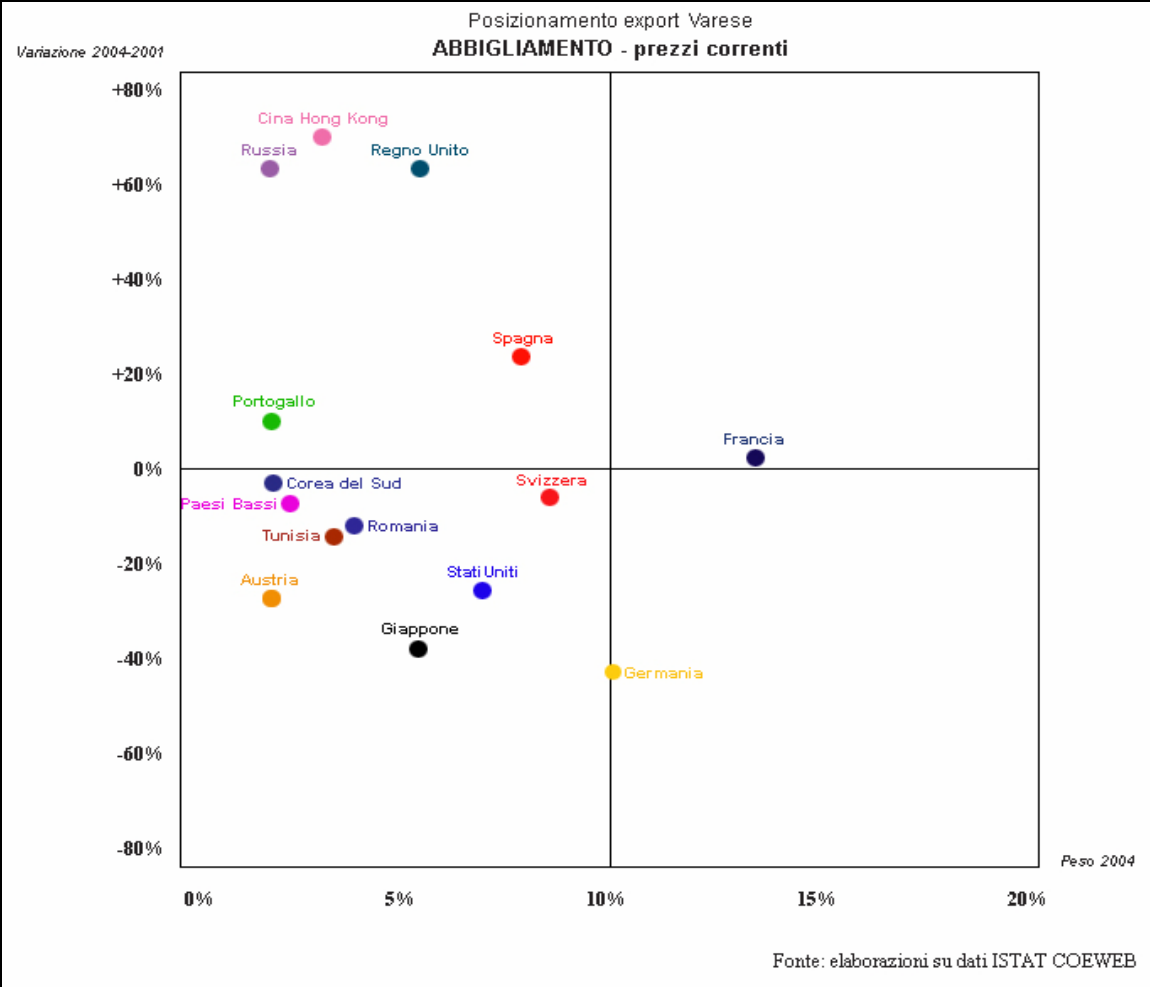
**Figura 5 Andamento export tessuti**



La seconda categoria merceologica in ordine di importanza è rappresentata dalle esportazioni di abbigliamento, che ammontano a circa  $\frac{1}{4}$  delle esportazioni totali del settore tessile-abbigliamento varesino. Ancora una volta i principali mercati di sbocco, quelli con flussi di export superiori ai 10 milioni di euro, sono quelli tradizionali: Francia, Germania, Svizzera, Spagna, Stati Uniti e Giappone. Ad essi si rivolge più del 50% dell'export di abbigliamento locale. Da notare che nel periodo 2001-2004 le nostre esportazioni sono rimaste sostanzialmente stabili, a valore, nei confronti della Francia (+2,6%) mentre hanno invece fatto segnare un preoccupante calo nei confronti della Germania (-42,3%). Una buona dinamica si è invece registrata in Spagna (+24,7%) e Regno Unito (+63,8%). I flussi verso l'aggregato Cina + Hong Kong sono aumentati sensibilmente (+70%) anche se il peso complessivo rimane ancora contenuto, appena il 3,7% del totale. Un mercato ancora relativamente piccolo, ma in rapida crescita è costituito dalla Federazione Russa.

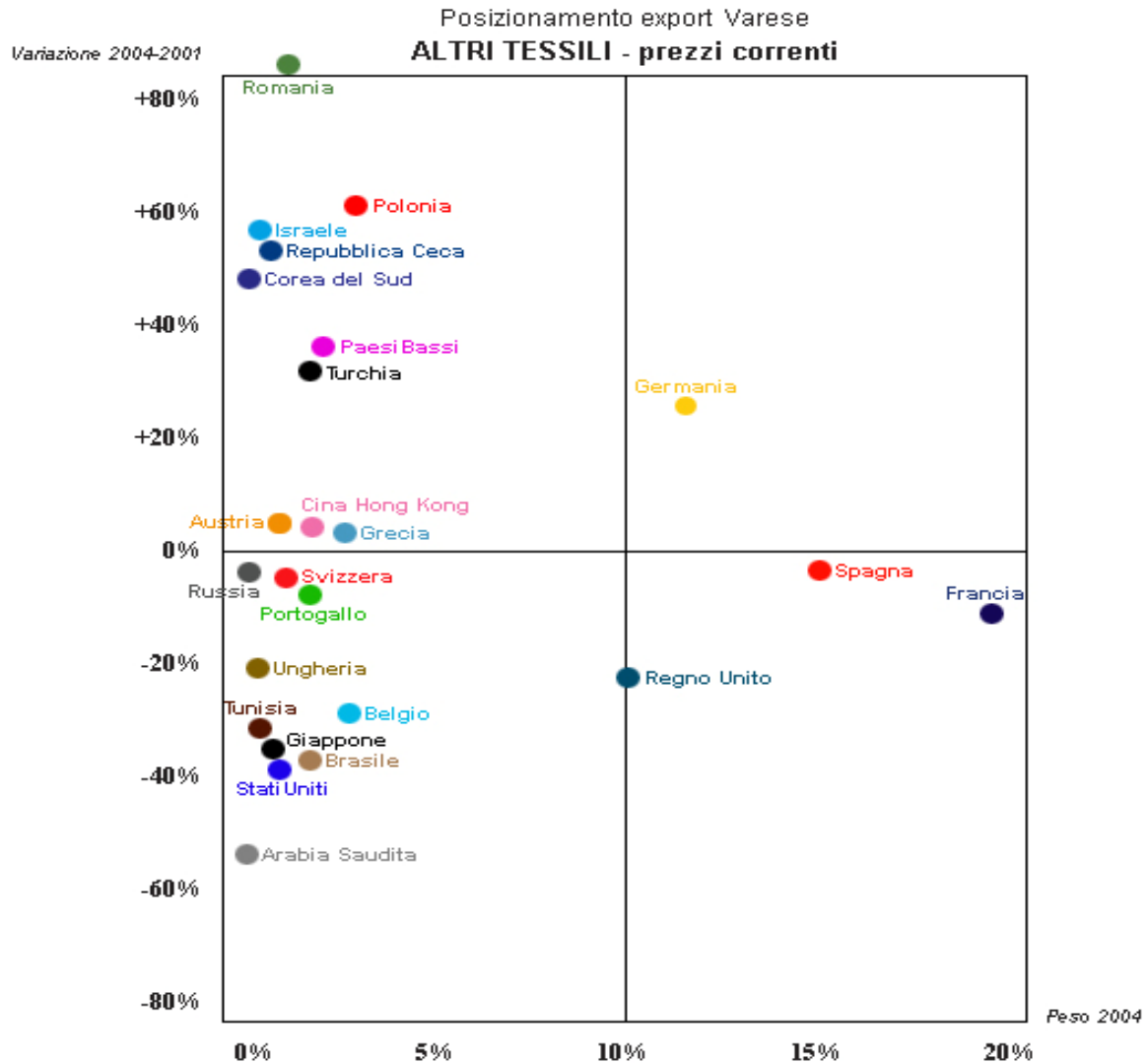
In totale le esportazioni di abbigliamento varesine a valori correnti si sono ridotte del 9% a valore nel periodo 2001-2004, passando da circa 250 a circa 227 milioni di euro.

**Figura 6 Andamento export abbigliamento**



Seppur con pesi e dinamiche diverse si sono dimostrati in calo anche gli altri comparti produttivi. La riduzione senz'altro più consistente ha riguardato il crollo delle esportazioni nei comparti dei cosiddetti altri tessili, in cui rientrano le produzioni di ricami, tulle, passamanerie e articoli tessili diversi. Le vendite all'estero si sono praticamente ridotte passando dai 114 milioni di euro del 2001 ai circa 101 milioni del 2004 (- 10,6%).

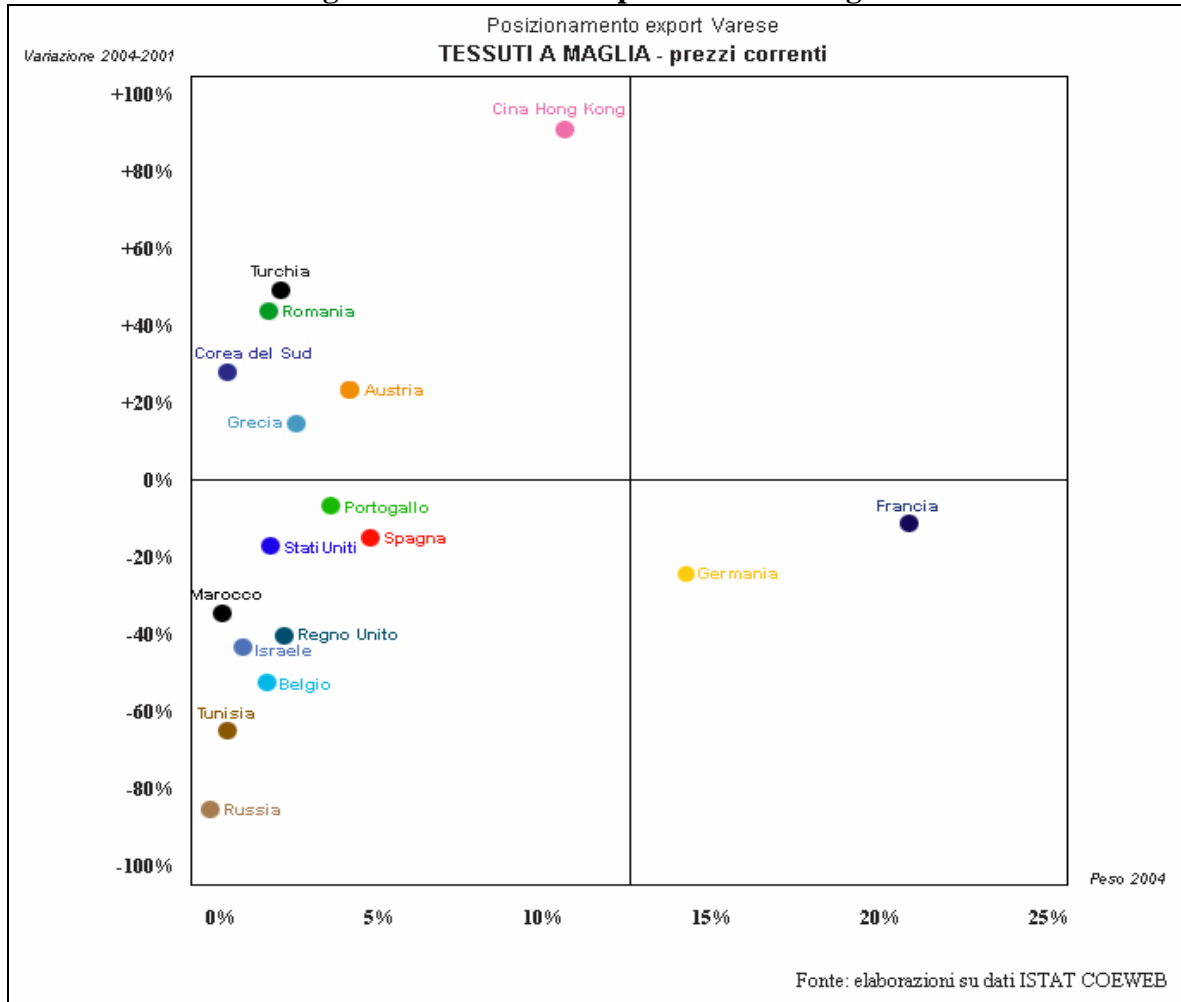
**Figura 7 Andamento export altri tessili**



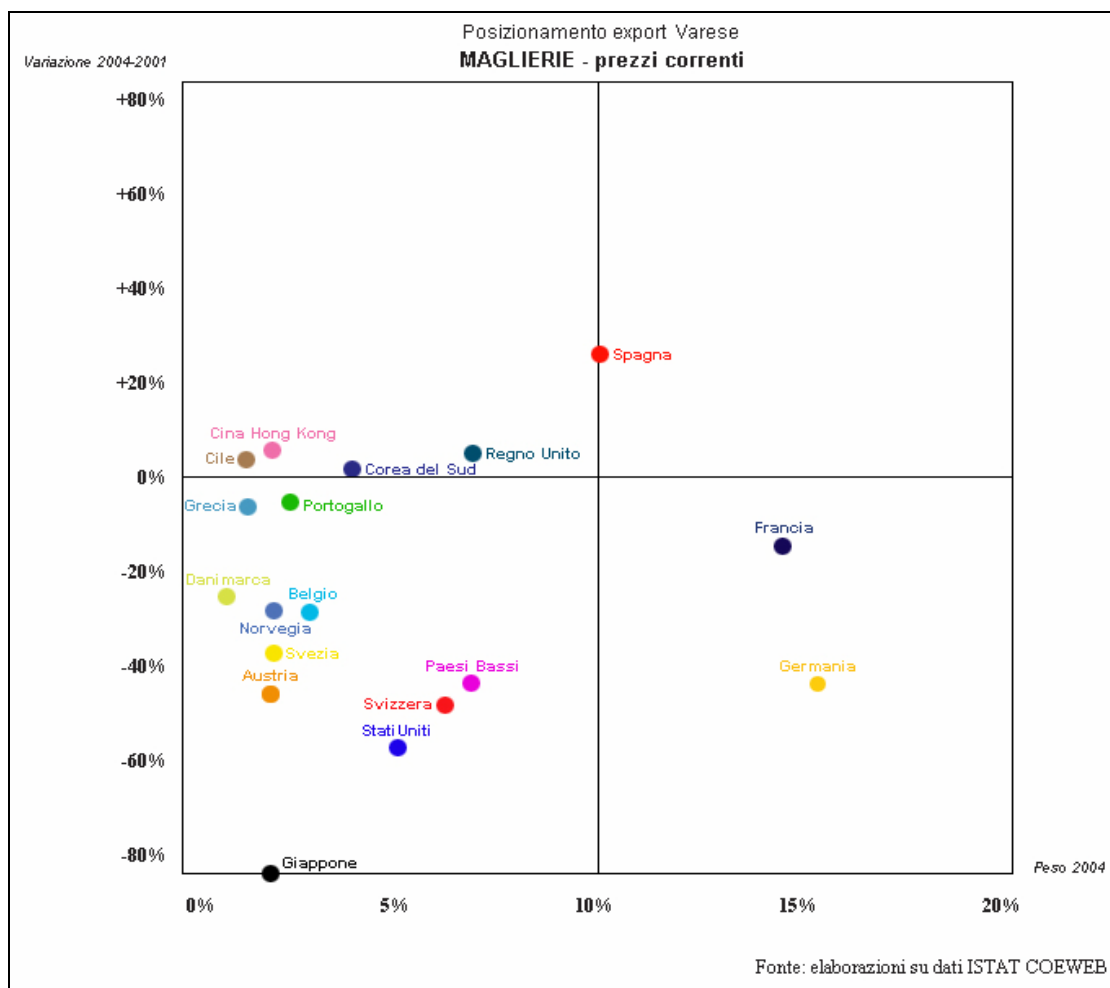
Fonte: elaborazioni su dati ISTAT COEWEB

La frenata dell'export è stata forte anche nel comparto maglierie passato da 123 a 82,5 milioni di euro (-32,9%) e nel vicino comparto dei tessuti a maglia passato da 76 a 65 milioni di euro (-14,5%).

**Figura 8 Andamento export tessuti a maglia**

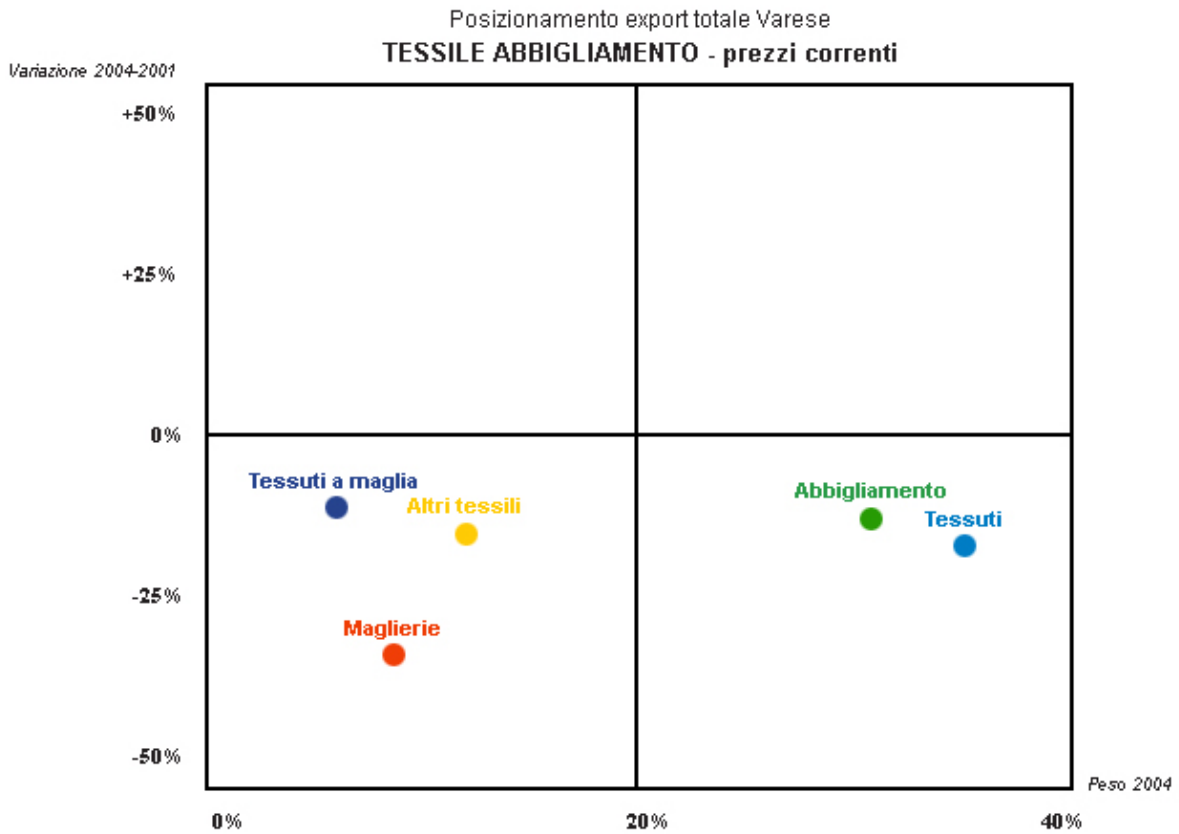


**Figura 9 Andamento export maglierie**



Nel complesso, come risulta evidente, tutti i comparti, senza esclusione, hanno subito importanti ridimensionamenti nelle esportazioni.

**Figura 10 Andamento export principali comparti tessile-abbigliamento**



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT COEWEB

La riduzione dei flussi di export a partire dal 2001 fa emergere l'urgenza di un riposizionamento sia nei confronti dei nostri mercati tradizionali, attaccati dalla concorrenza dei paesi emergenti, sia nei confronti dei mercati di "nuova generazione", o mercati affluenti (es. Est Europeo o dei paesi asiatici ad elevata crescita).

Nei confronti dei primi (Francia, Germania, Regno Unito etc.) va operata una riqualificazione del mercato. La diminuzione delle quote degli esportatori italiani <sup>16</sup> è il riflesso di una forte concorrenza di prezzo, in atto in quasi tutti i segmenti. Una concorrenza proveniente principalmente dai produttori asiatici, i cui costi produttivi sono notevolmente inferiori rispetto all'Italia, sorretta anche da un rapporto di cambio notevolmente squilibrato.

In queste condizioni diventano poco praticabili posizionamenti di prodotto sulle fasce basse del mercato, in cui fa premio una concorrenza di prezzo.

A questa constatazione si aggiunge un altro elemento da valutare. Per effetto dei trasferimenti tecnologici in atto, di cui si è accennato in precedenza e, degli ingenti investimenti di processo realizzati nell'ultimo quinquennio, il livello qualitativo medio dei prodotti in entrata nei mercati europei, provenienti dall'Asia è per ora distante da quello garantito dai produttori italiani, ma pur sempre in progressiva e rapida crescita. Il vantaggio qualitativo riconosciuto al *Made in Italy* resiste, ma va sostenuto attraverso azioni dirette ad accelerare il ricambio innovativo e rinnovare il contenuto di *styling* dei prodotti.

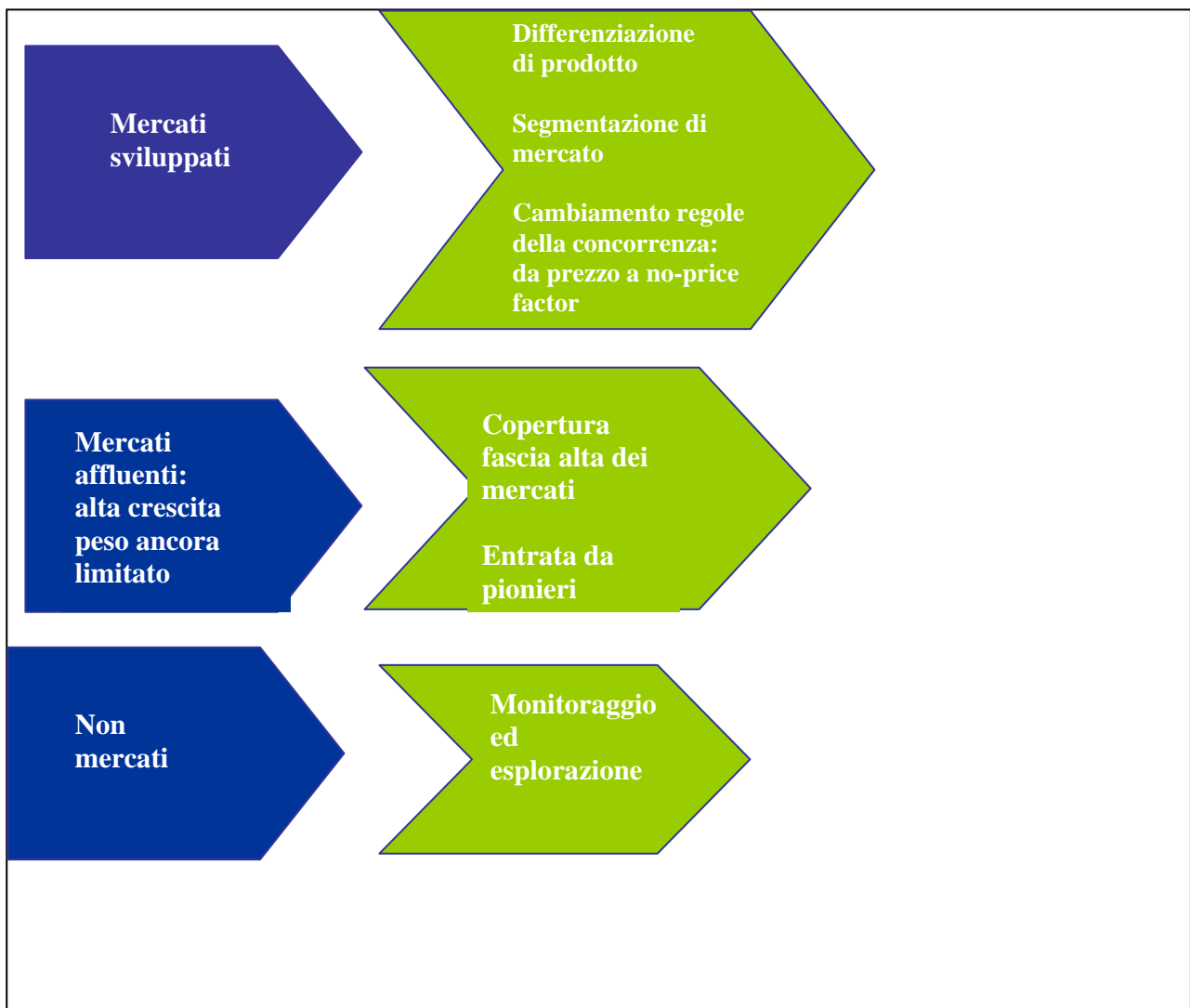
La sovra-capacità produttiva generatasi sul mercato cinese associata al fatto che questo Paese, come già l'Italia degli Anni '50 e '60, stia vivendo una fase di crescita *export-led* e non sia ancora divenuto quell'enorme mercato di consumo che è destinato ad essere, fanno sì che la concorrenza di prezzo sui mercati dei paesi industrializzati di fascia bassa e medio bassa non sia sostenibile per i produttori europei e locali. Gli investimenti in macchinari tessili e confezioni ci dimostrano che la "capacità di fuoco" dell'Oriente difficilmente può essere affrontata in maniera frammentata sui segmenti di mercato occupati da imprese che producono su larga scala. Le dimensioni medie delle imprese del distretto varesino non consentono un attacco diretto, impostando una competizione esclusivamente di costi. Il problema che si pone alle imprese della nostra provincia è quindi duplice: da un lato come riconquistare quote nei nostri mercati di riferimento che rimangono potenzialmente più recettivi per i prodotti italiani di fascia alta, nel contempo, come differenziare il proprio portafoglio mercati esteri studiando strategie di penetrazione nei mercati a rapido sviluppo di "seconda fascia"- i mercati "affluenti" dell'Est Europeo, la Federazione Russa, gli Emirati Arabi, la Cina stessa, per quanto riguarda le aree più sviluppate.

Vi è poi la categoria dei "non mercati" in cui lo sviluppo interno è ancora molto debole, ma che va monitorata, già da ora, per cogliere in tempo i primi segnali di sviluppo futuro.

---

<sup>16</sup> Analisi di potenzialità dei mercati esteri di Prometeia – Allegato statistico GROW UP.

**Figura 11: Strategia di penetrazione dei mercati**



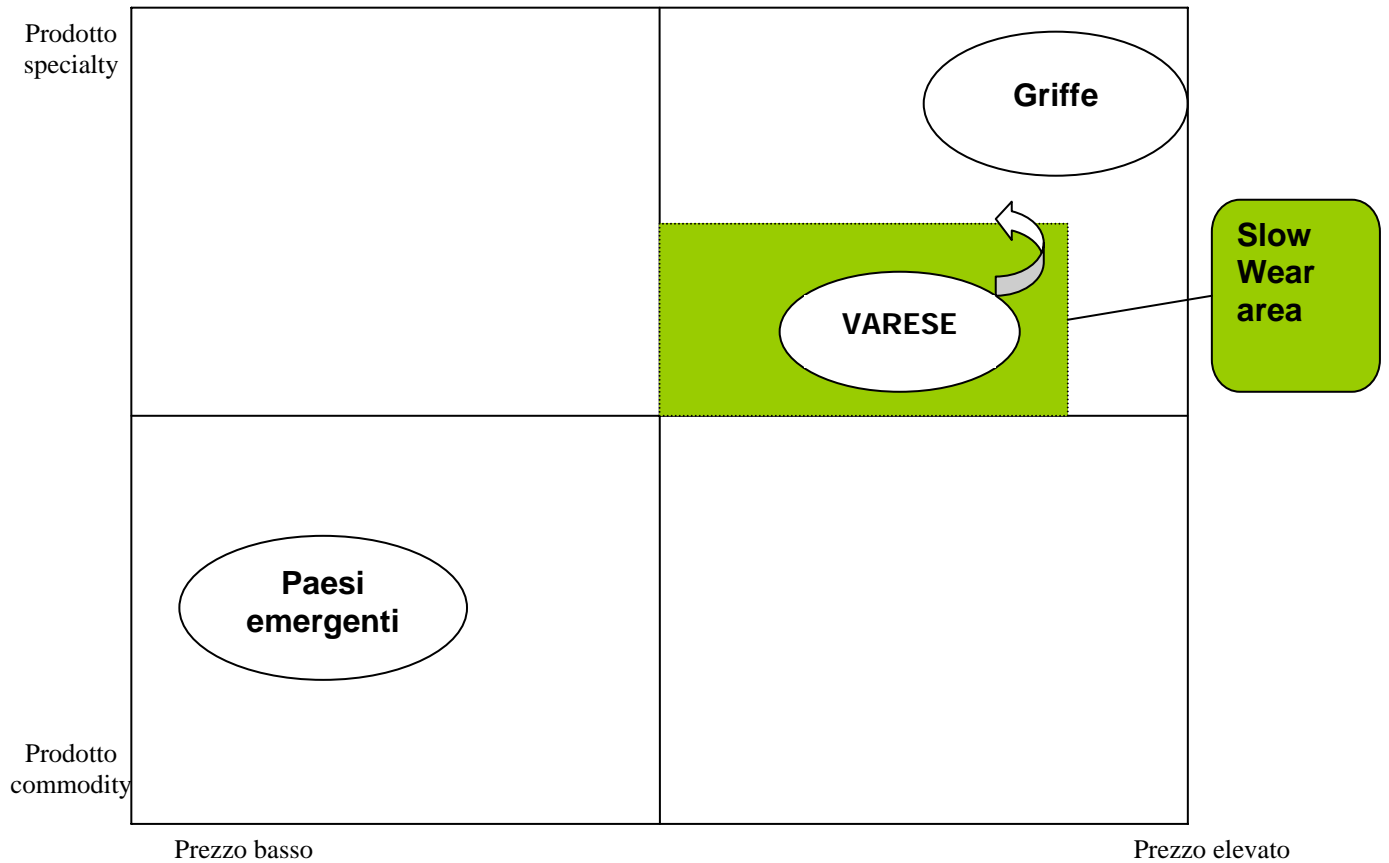
Fonte: nostra elaborazione

Naturalmente queste considerazioni sono particolarmente vere per i prodotti vicini al mercato e quindi facilmente esportabili, esse rimangono vere, ma solo in senso generale per le imprese che stanno più a monte della filiera e si occupano prevalentemente di lavorazioni intermedie. Per queste ultime la flessibilità di penetrazione nei mercati esteri è legata alla capacità di stringere legami con i cosiddetti “attivatori di filiera a valle”.

In termini di opportunità esiste uno spazio di mercato occupabile dalle imprese del territorio: è quello spazio che consente di valorizzare le buone capacità produttive, le qualità mediamente

elevate delle produzioni derivanti dall'essere fornitori di *griffe*, e di cercare un posizionamento differenziale. Si tratta di costruire un'immagine "*slow wear*", mutuando il concetto da movimenti del gusto che già si sono affermati in altri settori (es. alimentare), offrendo prodotti di qualità e gusto italiano a prezzi mediamente elevati, ma accessibili.

**Figura 12: Quale posizionamento per Varese?**



Fonte: nostra elaborazione

## La settima caratteristica: l'atteggiamento verso il mercato

### PRINCIPALI CARATTERISTICHE:

- sofferenze nelle imprese che non governano direttamente il mercato (lavorazione a monte, subfornitori, terzisti, etc.)
- cresciuta dipendenza distributiva dalla scelte di grandi *retailer* stranieri

### INDICAZIONI PER IL RIPOSIZIONAMENTO:

- valorizzare le competenze tecniche del territorio, promuovendo canali più diretti di accesso al mercato
- sviluppare attivatori di filiera
- aumentare le capacità di negoziazione facendo massa critica presso i grandi *buyer*

L'analisi dei flussi di esportazione, la perdita di quote sui mercati tradizionali, l'esigenza di riposizionare il prodotto su fasce medio alte, spostano l'attenzione verso le modalità con cui i produttori si propongono al mercato, modalità che sono condizionate dalla propria posizione nella filiera produttiva (prima caratteristica distintiva).

E' infatti convinzione sempre più diffusa che il mercato sia passato dall'essere governato dall'offerta ad essere governato dalla domanda. Ne è prova l'accelerazione dei cicli produttivi e la richiesta di accorciare sempre più il *time to market* tra i tempi di ideazione del prodotto ed i tempi della sua entrata nel sistema distributivo.

E' emerso dal campione che più della metà degli intervistati hanno rilevato un andamento delle domanda molto irregolare con frequenti picchi produttivi, a cui seguono periodi di relativa tranquillità. Proprio l'irregolarità della domanda rende scarsamente prevedibile il profilo produttivo per lassi di tempo sufficientemente lunghi ed aumenta la volatilità del portafoglio ordini.

Un segnale ancor più accentuato in tal senso proviene dall'elevata percentuale, pari al 78% degli intervistati, che ha visto ridursi sensibilmente nel tempo il lotto medio di produzione.

Il mutamento delle condizioni dettate dal mercato costringe le imprese a rivedere i propri orizzonti temporali ed inietta adrenalina nel sistema. Spesso la difficoltà ad immaginarsi in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo agisce da elemento di squilibrio indirizzando l'impresa verso una resa davanti alla competitività che non sarebbe del tutto scontata. Ciò succede in prevalenza per le imprese, specie quelle di più piccole dimensioni, che non dispongono di sufficienti "polmoni finanziari" per affrontare con serenità le fluttuazioni della domanda o che non hanno un canale diretto di accesso al mercato. Non a caso in periodi di grande incertezza le imprese che soffrono maggiormente appartengono alla catena di sub-fornitura e non sono in grado di mettere in atto scelte strategiche autonome. La debolezza di questa formula imprenditoriale è doppiamente messa alla prova dalla accresciuta sostituibilità di fornitura, almeno nella fascia delle lavorazioni *standard*. In questa prospettiva è importante valutare il grado di "appropriabilità del mercato" o viceversa di indipendenza/adattabilità delle scelte strategiche. Sul campione di imprese intervistate il 57% lavorano per *griffe* della moda, si tratta in prevalenza di maglifici, ricamifici, tessuti tessile-casa. Questo 57% è la somma di un 27% legato da un rapporto di dipendenza forte (per più della metà del fatturato) e il rimanente 30% che mantiene un legame di fornitura alto, ma è meno vincolato al rapporto di *griffe* al quale si rivolge per meno della metà del fatturato. In questo ultimo gruppo molti lavorano comunque in conto terzi anche per altri clienti.

Il legame di dipendenza, naturalmente, è funzione del comparto di appartenenza.

In generale le imprese che svolgono attività di lavorazione intermedia sono, per la loro posizione all'interno della filiera, più distanti dal consumatore finale e ricevono input mediati circa la direzione della domanda. Hanno una struttura meno orientata all'intercettazione di nuovi bisogni, sono più portati a valorizzare il contenuto tecnico del prodotto e meno indirizzati al contenuto di soddisfazione di un bisogno.

Diverso è l'atteggiamento verso il mercato da parte dei produttori più a valle della filiera. In questo caso l'orientamento verso la soddisfazione di bisogni normalmente cresce. Il misurarsi con le tendenze di consumo, con il contenuto moda dei prodotti è più naturale. In questi casi - lo si è visto anche nell'analisi campionaria - fa premio la scelta di politiche di marchio proprie ed il rapporto che si crea con la distribuzione organizzata. Le imprese con le *performances* migliori sono quelle che hanno saputo sviluppare delle "antenne" dirette sul mercato, attraverso politiche di marchio, ed anche attraverso la costruzione di reti di *franchising*. Spesso coloro che hanno acquisito un governo delle loro produzioni anche sotto il profilo commerciale, si sono dimostrati attivatori di reti di terzismo sia a livello locale e, negli ultimi anni, anche a livello internazionale. Non mancano, ma sono ancora pochi, anche sul nostro territorio esempi di questi "attivatori di filiera". Tuttavia larga parte della struttura produttiva locale, vuoi per la dimensione media d'impresa, vuoi per il posizionamento all'interno della filiera, vuoi per un maggior orientamento al *far bene il prodotto* anziché al *vendere bene il prodotto*, non ha compiuto scelte di autonomia di questo tipo.

Ciò costituisce una potenziale debolezza in un mercato in cui la domanda è guidata sempre più da *retailer* di grande dimensione, molto spesso appartenenti a catene distributive internazionali di proprietà straniera che sono in grado di spostare fasce crescenti di produzione a livello internazionale.

La piccola impresa soffre nei confronti di questi *retailer* di una sotto-visibilità. E' molto difficile per un'impresa produttiva, con poche decine di addetti riuscire innanzitutto ad avere una prima interlocuzione con i *buyer* di queste grandi catene distributive e anche qualora riesca ad avere un'interlocuzione è difficile mantenere il rapporto in maniera continuativa, quando i quantitativi di produzione che si possono assicurare, sono quantitativi limitati e con l'interlocutore con cui si discute c'è un rapporto economico di forza squilibrato.

Questo, come vedremo, è uno dei nodi cruciali da cui partire per costruire una strategia di riposizionamento competitivo.

### **L'ottava caratteristica: le opportunità legate al posizionamento geografico (logistica e accesso servizi specializzati)**

#### **PRINCIPALI CARATTERISTICHE:**

- **posizionamento geografico favorevole**
- **bacino di consumo di circa 6 milioni di abitanti**
- **centro delle principali direttrici di traffico con Nord-Sud Europa**
- **hub di Malpensa**
- **contiguità al polo della Moda milanese**

#### **INDICAZIONI PER IL RIPOSIZIONAMENTO:**

- **valorizzare le potenzialità logistiche del territorio trasformandole in vantaggio differenziale per le imprese**
  - **favorire aggregazioni di scopo per la gestione dei flussi in ingresso ed in uscita (acquisti, distribuzione finale)**
- sviluppare sinergia tra mondo della produzione e mondo di servizi legato alla Moda**

Dall'analisi è emerso quanto sia importante riuscire a posizionare in maniera diversa il prodotto del tessile-abbigliamento varesino, quanto sia ormai difficile praticare la semplice concorrenza di prezzo, quanto sia necessario un continuo miglioramento sotto l'aspetto tecnologico delle nostre produzioni avendo constatato allo stesso tempo la debolezza sul versante della commercializzazione. Va infine considerata un'altra caratteristica peculiare delle imprese appartenenti al territorio.

La provincia di Varese rispetto agli altri distretti produttivi italiani, ha una posizione di natura geografica del tutto particolare.

E' al centro di un bacino di consumo tra i più grandi di Europa circa 6 milioni di abitanti nel raggio di 100 chilometri, si trova al crocevia delle grandi linee direttrici del traffico tra il Nord e il Sud Europa. Essa inoltre ha una grande potenzialità legata alla presenza sul proprio territorio dell'*hub* internazionale di Malpensa 2000 ed è contigua ad un importantissimo e riconosciuto polo della Moda come Milano.

L'insieme di queste caratteristiche permette agli imprenditori del territorio di sviluppare delle forme di competitività nuove. Laddove sia completata e potenziata la rete di intermodalità e laddove si riuscisse a sviluppare un distretto logistico di adeguate dimensioni, il nucleo di imprese produttrici con base Varese potrebbe arrivare a giocare la carta della velocità e della tempestività di approvvigionamento e fornitura, quale caratteristica differenziale spendibile in tutti i più grandi mercati.

La grande distribuzione in particolare, ha una catena del valore che pone l'accento sulla affidabilità della fornitura - caratteristica che non manca alle imprese italiane - sulla flessibilità dei lotti produttivi e sulla tempestività delle consegne.

Circa i primi due aspetti le imprese varesine hanno un punto di forza riconosciuto sul terzo aspetto, la tempestività delle consegne, molto si può costruire rafforzando il dialogo tra imprese produttive e imprese che si occupano professionalmente di logistica distributiva. In questo senso si possono pensare strumenti condivisi per affrontare esigenze distributive comuni, l'allargamento della base utilizzatrice, la razionalizzazione delle spedizioni possono lasciare intravedere l'abbattimento dei costi logistici (es. cargo aereo intercontinentali o verso Est Europa).

Lo scenario economico vede emergere tendenze tali che rendono le attività logistiche centrali nell'ambito delle strategie di impresa. Da un lato, la sempre crescente attenzione al cliente vede aumentare i livelli di servizio richiesti dal mercato determinando una compressione dei tempi di risposta, un incremento della frequenza delle consegne accompagnata all'ampia gamma di prodotti offerti. D'altro lato, la tendenza al *global sourcing*, inteso come possibilità di approvvigionamento su scala globale a costi ridotti rispetto al passato, determina un allungamento delle catene logistiche cui consegue una maggior complessità nei processi gestionali finanziari ed amministrativi delle imprese.

Come suggeriscono gli esperti di gestione della logistica integrata<sup>17</sup>, per le piccole e medie imprese, sono le "economie di rete" a premiare in campo logistico in quanto consentono di sostenere minori costi considerato lo svolgimento in comune di diverse attività rispetto ai costi necessari per una gestione separata.

Ad esempio nel caso del settore tessile-abbigliamento varesino, come indicavano i dati del questionario, le imprese, vendono all'estero pressoché esclusivamente attraverso l'esportazione diretta senza avvalersi di intermediari che potrebbero viceversa abbattere i costi amministrativi legati alla logistica in ingresso nei differenti paesi.

Il miglioramento nel governo complessivo dei costi logistici in tutti i loro aspetti (trasporto, magazzino, scorte ed amministrazione) consentirebbe una crescita dell'efficienza di tali processi sino a renderli fattori significativi per un riposizionamento strategico del settore.

Naturalmente non tutte le categorie merceologiche indagate nel questionario hanno manifestato eguale interesse per la logistica quale priorità strategica: mediamente solo il 20% delle imprese intervistate ha espresso una valutazione in tal senso. Tuttavia se consideriamo il dato sulla priorità riconosciuta all'internazionalizzazione, all'approvvigionamento ed alla distribuzione<sup>18</sup> è gioco forza attribuire importanza strategica ad una moderna gestione delle logistica in grado di supportare e dare concretezza a queste priorità.

Accanto al fattore logistico esiste un altro importante fattore competitivo: la vicinanza al polo della Moda di Milano.

---

<sup>17</sup> F. Dallari e G. Marchet – Rinnovare la Supply Chain: come gestire la trasformazione della logistica e dei trasporti. Ed. Il Sole 24 Ore 2003.

<sup>18</sup> Cfr. capitolo 4.2.7 e 4.2.8.

L'area milanese concentra in sé una visibilità internazionale e una capacità di attrarre servizi legati alla moda, all'immagine, alla creazione di un valore intangibile attorno al prodotto tessile-abbigliamento che ha pochi pari a livello mondiale.

Questa vicinanza geografica tra mondo della produzione - la provincia di Varese - e il mondo dell'immagine, del design e del servizio - l'area milanese - costituisce un elemento di forza per la lunga tradizione manifatturiera del territorio.

Lo sviluppo di più strette sinergie tra il mondo della produzione ed il mondo dell'immaginario legato alla moda, favorisce il processo di posizionamento e differenziazione dei prodotti locali.

### **3 Elementi di discontinuità nello scenario**

Nella prima parte del capitolo sono state esaminate le principali caratteristiche dal lato della produzione del distretto del tessile-abbigliamento varesino. Qualsiasi analisi di riposizionamento, tuttavia, sarebbe incompleta se non prendesse in adeguata considerazione ciò che sta succedendo dal lato della domanda. Tanto più lo sarebbe un'analisi dedicata a prodotti del tessile-abbigliamento che per loro natura hanno una elevata componente di moda e quindi, più di altri devono essere attenti al mutamento dei gusti del consumatore.

#### **3.1 Il mutamento nei comportamenti del consumatore**

A questo proposito emerge ormai in maniera crescente l'attenzione da parte degli esperti di strategia al mutamento dei comportamenti del consumatore e si diffondono le ricerche sulla sociologia dei consumi<sup>19</sup>. Da queste analisi risulta chiaramente come stiano mutando la fisionomia ed i gusti del consumatore tipo.

Emerge un consumatore meno "strutturato" e rigido che in passato, più portato all'individualismo ed alla personalizzazione. Molto più "infedele" e predisposto a sperimentare, nel contempo molto attento all'ingaggio emotivo ed estetico, così come al pragmatismo. Queste caratteristiche stanno cambiando i modelli di consumo con i quali egli si mette in relazione al processo di acquisto.

A ritroso questi cambiamenti si riflettono su tutta la catena produttiva del settore che, oggi più che mai, deve essere pronta nel cogliere ed anticipare tendenze negli stili di vita.

Il mutamento del gusto e dell'atteggiamento verso il prodotto tessile e l'abbigliamento si associa a cambiamenti altrettanto importanti nella distribuzione all'interno del paniere di consumo, almeno per quanto riguarda i nostri tradizionali mercati. Si pensi al peso crescente di consumi intangibili (servizi di telefonia, tempo libero e *leisure*, pacchetti vacanze etc.) che acquisiscono quote sempre più importanti nella composizione della spesa del consumatore medio. Il fenomeno, sommato alla contenuta dinamica dei redditi disponibili, crea un vincolo all'espansione delle spese tessili ed abbigliamento. Il produttore è quindi messo davanti alla necessità di ripensare in maniera radicale il proprio posizionamento sul mercato, considerato che, da un lato si deve scontrare con vincoli di budget del consumatore, dall'altro deve intercettare richieste mutevoli, visto che l'abbigliamento costituisce più solo un bisogno primario.

Con questa chiave di lettura si spiega, almeno in parte, il favore che incontrano marchi e catene distributive che riescono ad incrociare il bisogno di un ingaggio emotivo ed estetico di discreto livello con posizionamento di prezzo medio basso, spesso ottenuto utilizzando reti produttive delocalizzate.

E' indicativa, ad esempio, la strategia commerciale di alcune moderne catene distributive specializzate cresciute enormemente negli ultimi anni che posizionano i propri punti vendita

---

<sup>19</sup> Cfr. paragrafo 1.4.2.1 e ricerche Hermes Lab. CESDI, La sostenibile leggerezza dei mercati, 2003.

monomarca in zone centralissime, curano l'estetica espositiva ed in questo modo aumentano il valore percepito del prodotto, proponendo beni di qualità intrinseca minore di quella effettivamente percepita.

Due le chiavi essenziali: da un lato puntare sulla forbice valore percepito - valore intrinseco, attraverso strategie di *marketing*; dall'altro occupare una fascia di prezzo media che consenta al consumatore un ricambio più veloce del bene puntando su un'estetica accattivante associata ad una spesa contenuta. Il posizionamento centralissimo dei negozi sfrutta poi un traino indotto dalle *griffe* più affermate.

Naturalmente questo tipo di ricetta non è del tutto applicabile alla realtà locale, posto che l'obiettivo dello studio di riposizionamento sia quello di attivare soprattutto le produzioni del territorio. Tuttavia essa testimonia le grandi opportunità che ancora esistono per coloro che elaborano strategie nel campo della distribuzione e si dotano di "antenne" autonome per monitorare gli andamenti del mercato.

Qualche spunto di riflessione interessante può venire dal mettere in relazione il cambiamento nei comportamenti e nelle motivazioni al consumo con i messaggi che questi cambiamenti possono trasmettere alla produzione.

Una interessante ricerca dello Studio Ambrosetti<sup>20</sup> ha individuato alcune parole chiave per classificare i comportamenti di ieri e di oggi del consumatore. Utilizzeremo tale tassonomia come base per riflettere sugli input che meritano di essere colti da parte del produttore.

**Tabella 3: Input dal consumo all'industria**

SPINTE AL CONSUMO IERI		SPINTE AL CONSUMO IERI		INPUT ALL'INDUSTRIA	
Bisogno		Ingaggio		Creatività e valorizzazione marchio	
Funzionalità		Estetica		Design	
Fedeltà		Nomadismo		Differenziazione e ampliamento della gamma	
Serialità		Personalizzazione		Piccoli lotti	
Status		Pragmatismo		Qualità (da far percepire)	
Omologazione		Individualismo		Piccoli lotti	
Valore d'Uso		Emozione		Cura immagine, packaging, design	

Fonte: Colonna I e II tratto da "Le frontiere del Retail innovativo" - Ricerca pubblicata sul sito Studio Ambrosetti 2005  
Colonna III: nostre elaborazioni

La prima trasformazione nel modello di consumo riguarda il passaggio dalla soddisfazione di un bisogno (capo di abbigliamento = protezione dall'esterno) alla soddisfazione di un ingaggio (capo di abbigliamento = riferimento emotivo + identificazione). Ciò implica dal punto di vista del produttore che si ponga attenzione non solo alle caratteristiche tecniche del tessuto, che rispondono al bisogno di protezione, ma anche ed in maniera crescente alle caratteristiche di emozione che il prodotto finito può trasmettere, di identificazione con un gruppo, di moda e fashion. Non mancano esempi in tal senso dalle magliette GURU, che attraverso una simbologia molto essenziale e riconoscibile hanno saputo creare un'identificazione forte tra i consumatori, sia marchi importanti dell'abbigliamento sportivo (Nike, Adidas etc.) che hanno saputo diventare "divise" per i giovani. Nel passaggio da bisogno ad ingaggio gioca un ruolo importante la riconoscibilità del marchio. L'input alla produzione in questo caso è la crescita di creatività.

La seconda trasformazione è il passaggio dalla funzionalità all'estetica. L'input alla produzione è, in questo caso, l'investimento sul design del prodotto, la ricerca estetica appunto, che è una

<sup>20</sup> Le frontiere del Retail innovativo -Ricerca pubblicata sul sito Studio Ambrosetti 2005.

caratteristica forte della produzione italiana. Il gusto, il *fashion* sono “marchi di origine” che vengono naturalmente riconosciuti alle nostre produzioni. Il *Made in Italy* è un valore in sé, una sorta di ombrello di visibilità condivisa, che merita di essere valorizzato e sfruttato adeguatamente. Questa importante indicazione è un punto, che verrà ripreso più avanti per costruire una strategia di riposizionamento.

La terza indicazione sottolinea il passaggio dalla fedeltà al nomadismo nel consumo. Il consumatore non è più totalmente fedele alla marca, con sempre maggior frequenza fa mix di prodotti, porta con eguale disinvoltura e mischiandoli capi di alta fattura e capi di basso costo e più alta rotazione (il capo tendenza che integra il guardaroba e al quale si richiede una sola stagione di vita). L’indicazione che ne può trarre il produttore è quella dell’ampliamento della gamma associando ad esso azioni dirette a creare differenziazione. L’altra indicazione è relativa alla mutabilità della domanda, caratteristica questa che già è stata colta dai nostri produttori.

La quarta trasformazione riguarda la tendenza a passare da serialità a personalizzazione. Tale input, riguarda, in realtà, non solo il mercato del tessile-abbigliamento, ma favorisce, se adeguatamente sfruttato, le produzioni italiane, soprattutto per prodotti di gamma medio-alta. I produttori locali anche se di piccola dimensione, anzi proprio perché di piccola dimensione, sono abituati a fornire risposte personalizzate e a lavorare anche su lotti ridotti. La flessibilità nella produzione e la velocità nel reimpostare la stessa, così come la forte spinta alla sperimentazione di nuove soluzioni di tessuto, che provengono dal lavorare a stretto contatto con le *griffe* della moda favoriscono la formazione di un DNA produttivo particolarmente incline a questo tipo di risposta al mercato. Si tratta di una risposta produttiva “scomoda”, poiché non consente pianificazioni di lungo termine ed aumenta la volatilità della domanda, ma costituisce una via percorribile per il riposizionamento del settore tessile-abbigliamento varesino.

La quinta caratteristica è il passaggio da status a pragmatismo. Tale passaggio sembra favorire produzioni funzionali, rispetto alle produzioni più raffinate ma legate a comportamenti rigidi. In questo caso vengono apprezzate caratteristiche tecniche di tenuta ed adattabilità rispetto alla esclusività. Per intercettare una simile domanda l’indicazione che ne possono trarre i produttori è quella di sviluppare attività di innovazione e ricerca sui tessuti per soddisfare la richiesta di comfort implicita in questa tendenza.

La sesta caratteristica individuata è il passaggio dall’omologazione all’individualismo, passaggio che si sovrappone e rafforza il mutamento già descritto da serialità a personalizzazione. Identico quindi l’input che se ne può trarre: la necessità di rafforzare la capacità di lavorazione su piccoli lotti.

L’ultima indicazione riguarda la tendenza a privilegiare l’emozione legata all’acquisto rispetto al valore d’uso del bene. Questa tendenza rafforza le indicazioni già emerse in termini di ingaggio, di estetica e di personalizzazione e rende componente sempre più importante l’immagine che al prodotto/marchio si riesce ad associare. Fondamentale, quindi, diviene l’attenzione alla comunicazione ed al *packaging*, che diventano comprimari nella costruzione di un “pacchetto prodotto”.

L’analisi di questi cambiamenti nello scenario del consumo conferma la sensazione che sia fondamentale trovare una forma di governo autonomo della domanda, investire in immagine di prodotto e rafforzare le proprie strategie di vendita.

### 3.2 Il mutamento degli equilibri di forza tra produzione e distribuzione: verso un nuovo modello produttivo?

Il riposizionamento del settore tessile-abbigliamento deve obbligatoriamente tenere conto dei fattori di mutamento nel consumo e, parallelamente, nella grande distribuzione organizzata (GDO) se desidera riprendere il governo del mercato.

I grandi mutamenti di scenario nel settore hanno infatti progressivamente alterato gli equilibri di forza tra mondo della produzione e mondo della distribuzione a favore di quest'ultimo.

Nell'ultimo decennio hanno preso sempre più piede i grandi *retailer* e le catene distributive monomarca che, razionalizzando le politiche di acquisto e avendo capacità di gestire grandissimi quantitativi di ordini, sono in grado non solo di comprendere velocemente i mutamenti dei mercati, ma anche spesso di determinarne mode e tendenze.

La concentrazione nelle catene della grande distribuzione organizzata delle capacità di influenzare il mercato porta in casa dei distributori un forte potere di contrattazione nei confronti dell'offerta di beni.

**Tabella 4: Concentrazione nella grande distribuzione commerciale**

Paese	Quota vendite abbigliamento intercettate	Gruppi commerciali
Germania	28%	5
Regno Unito	25%	2
USA	68%	5

Fonte UNIDO 2003 - dati relativi all'inizio anni Novanta

Pochi dati relativi all'inizio degli anni Novanta offrono un quadro eloquente dell'asimmetria contrattuale tra produzione e distribuzione. Le tendenze in atto consentono di ipotizzare che il fenomeno di concentrazione sia nel tempo cresciuto.

La produzione, per quanto di qualità, da sola non è più in grado di determinare la domanda, se si eccettuano i casi delle *griffe* ormai affermate che possono contare su marchi riconoscibili. Ed anche in quest'ultimo caso, la *griffe*, troviamo conferma della necessità di attuare quelle strategie di attenzione al mutamento del processo di acquisto che normalmente il marchio di altissima gamma tende a governare in casa.

Il passaggio dal "*mercato dell'offerta*" al "*mercato della domanda*" ha spostato il baricentro verso coloro che gestiscono professionalmente la distribuzione, hanno capitali da investire nell'intangibile, nell'emozione, nell'estetica e nell'ingaggio del consumatore. Canali attraverso i quali riescono ad aggiungere valore al prodotto e, soprattutto, a far sì che questo valore venga riconosciuto dal consumatore.

I grandi *retailer* sono quindi in posizione di forza rispetto a tutta la catena produttiva a monte poiché sono i primi attivatori di filiera. Questa asimmetria si risolve a svantaggio di realtà, come quella della provincia di Varese, caratterizzata da produttori molto qualificati, con presenza di specializzazioni a monte di piccole dimensioni e con una ancora poco diffusa propensione, laddove è possibile, a politiche di marchio autonomo.

L'assenza di governo diretto del mercato lega la sopravvivenza delle imprese alla capacità di dialogare con i grandi *buyer*. Questo è il vero nodo cruciale da risolvere nel formulare strategie per il settore tessile-abbigliamento locale: aumentare la visibilità d'insieme, acquisire i sensori verso il consumo, integrare le politiche di distribuzione.

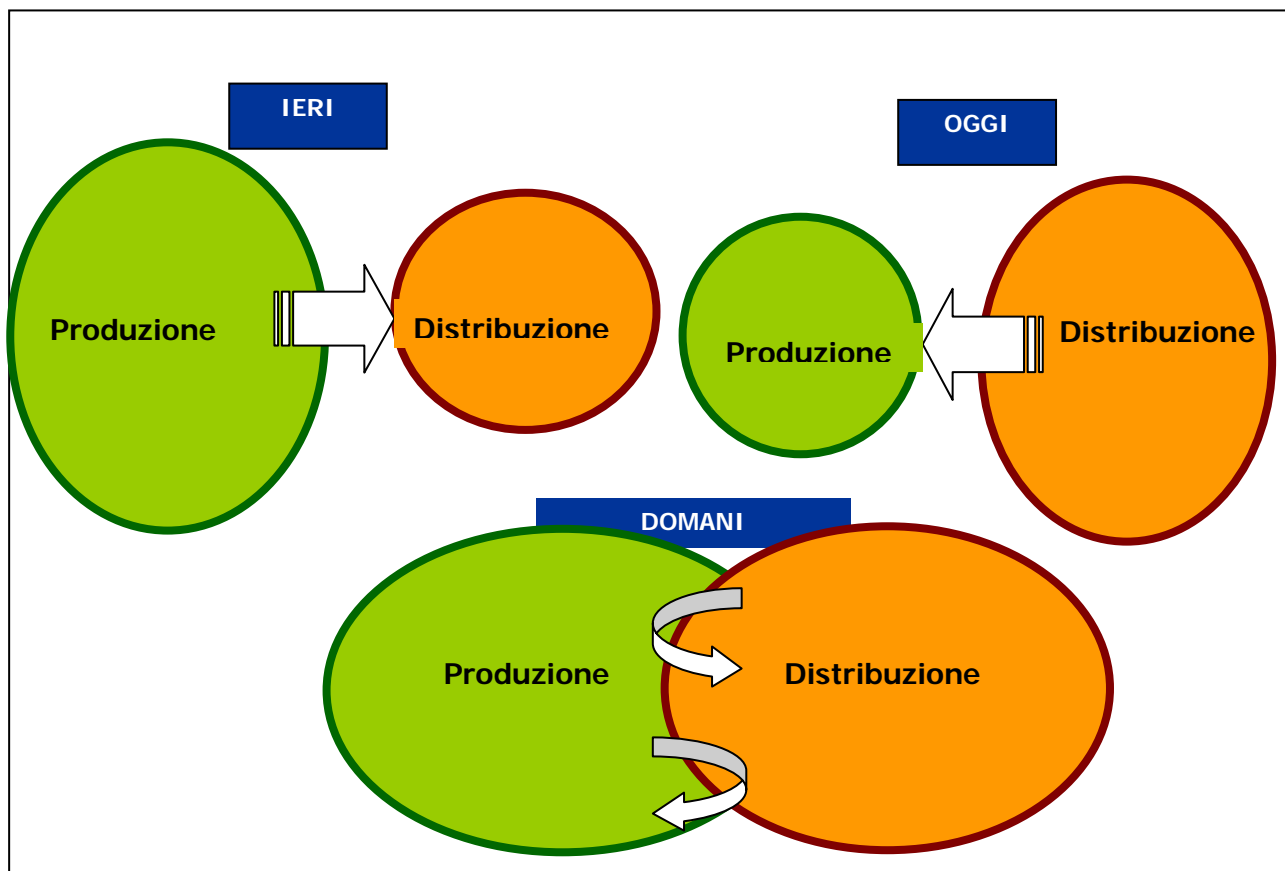
Ciò che è difficilmente raggiungibile per il singolo potrebbe essere più facilmente realizzabile per il territorio se maturasse un nuovo modo di fare impresa, legato ad alleanze di scopo.

La condivisione di politiche di *marketing*, l'integrazione della produzione in modo da creare un portafoglio prodotti completo, la segmentazione della gamma, la differenziazione e la personalizzazione sono leve strategiche che potrebbero essere condivise a tutto vantaggio dell'economia d'insieme. Un obiettivo primario per sopravvivere consiste nel valorizzare le nostre specificità - la grande tradizione, l'elevato saper fare, la predisposizione a trovare soluzioni non standard - facendone un elemento di contrattazione. La polverizzazione delle produzioni non consente al territorio di aver un'immagine ed un potere contrattuale adeguato alle sua potenzialità: il valore che si crea qui viene monetizzato altrove.

Il singolo, per quanto brillante, non ha possibilità di imporsi nei confronti di una distribuzione che tende a diventare sempre più oligarchica e sempre più nelle mani di imprenditori stranieri.

Occorre elaborare strategie dirette ad ottenere un "effetto Falange" ossia a creare uno schermo comune, con cui proporsi al mercato, ai *buyer*, ai grandi acquirenti, dietro il quale nascondere ed integrare attraverso riverticalizzazioni leggere e flessibili, la moltitudine delle produzioni. La capacità di garantire unitariamente forniture, grandi, ma personalizzate, di buona qualità con gusto italiano può creare interlocuzioni nuove e diverse. Ciò è vero sia nel caso che si affrontino nuovi mercati all'estero, dove l'immaginario legato ad una produzione italiana offre un posizionamento ancora idealmente elevato, sia nel riposizionarsi nei mercati tradizionali già presidiati in cui serve comunque un rinnovamento della strategia per combattere la nuova concorrenza.

**Figura 13: I rapporti di forza tra la produzione e la distribuzione**



Fonte: nostre elaborazioni

## 4 Ridisegnare la mappa competitiva

L'analisi condotta ha permesso di raccogliere numerosi elementi per orientare il riposizionamento del settore a livello territoriale.

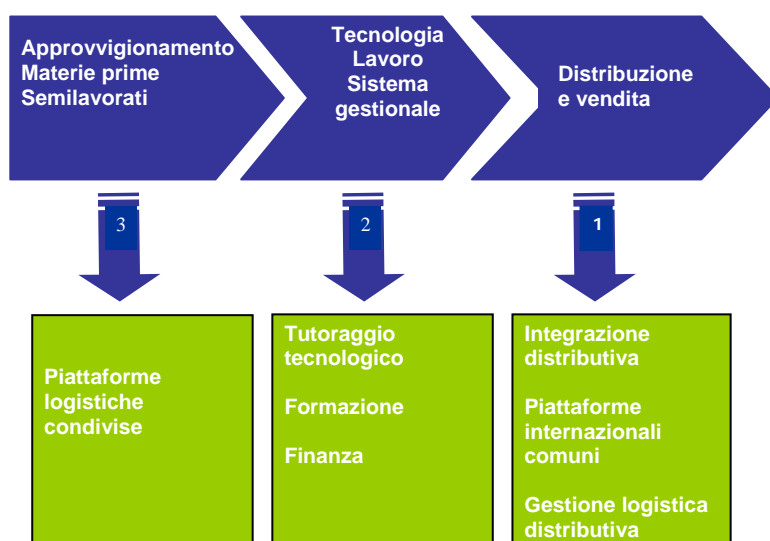
Data la necessità di individuare interventi di pronta realizzazione si è partiti dal considerare le strategie dirette all'ampliamento della domanda. Si procederà con l'esame della situazione a valle, ossia il rapporto con i mercati, per poi considerare la situazione della catena del valore "centrale", ossia il funzionamento dei cicli produttivi, ed infine la situazione della catena del valore a monte, ossia i rapporti con i settori dei fornitori delle materie prime dell'innovazione.

Con ciò si è voluto sottolineare l'opportunità di accelerare alcuni tipi di intervento, limitando i danni derivanti dalla contrazione della domanda che numerose imprese del territorio devono fronteggiare. L'ampliamento del potenziale di mercato permette di creare un polmone finanziario in grado di accompagnare le imprese verso il riposizionamento di medio periodo e di lavorare, in contemporanea, sui segmenti a monte della catena del valore per fluidificare i canali di generazione e di trasmissione dell'innovazione, essendo ben coscienti che i risultati in quest'ultima area non possono essere raggiunti nel breve periodo. Contemporaneamente alle strategie dirette all'azione di sviluppo della domanda si possono realizzare iniziative di abbattimento dei costi nella sezione della catena del valore dedicata alle politiche di approvvigionamento e, più in generale, della logistica. Per comodità, nel seguire il percorso logico, è stata attribuita una scala numerica alle strategie individuate:

- **Strategia numero 1.** ricostruire la dimensione per competere a valle e riposizionarsi verso i mercati
- **Strategia numero 2:** sviluppare le potenzialità tecnologiche e gestionali del sistema produttivo
- **Strategia numero 3:** sviluppare economie di scopo negli approvvigionamenti e nella logistica

Naturalmente in un contesto produttivo complesso tutto si tiene. Il risultato del riposizionamento sarà quanto più efficace quanto più integrate diverranno le azioni a sostegno dell'intero processo di formazione del valore.

**Figura 5.14: La catena del valore**



Fonte: nostre elaborazioni

## 4.1 Strategia numero 1: ricostruire le dimensioni per competere a valle e riposizionarsi verso i mercati

Il problema di più immediata soluzione è quello di aiutare le imprese a riposizionarsi adeguatamente sui mercati. L'intercettare nuove fasce di domanda consente agli imprenditori innanzitutto di iniettare fiducia nel sistema, contribuendo ad uscire da un circolo vizioso nel quale il settore è precipitato sia per ragioni obiettive, legate allo squilibrio competitivo che si è venuto creare con l'avvento dei paesi emergenti, sia per il diffondersi di visioni pessimistiche. Inoltre consente di avere tempo per impostare azioni di portata strutturale che agiscano sulle determinanti della competitività, ossia l'organizzazione produttiva e la capacità di generare innovazioni.

Riposizionarsi sui mercati rischia di essere una formula troppo generica se non si tiene conto delle caratteristiche e peculiarità delle produzioni locali. Si è ben coscienti che esista una grande varietà di categorie merceologiche, alcune delle quali lontane dal mercato, che seguono differenti logiche di business. Il riposizionamento va quindi declinato almeno in forme differenti in base alla tipologia produttiva ed al posizionamento tecnologico e di gamma della singola impresa. Tuttavia lo studio delle tendenze che si vanno ad affermare nella grande distribuzione suggerisce la possibilità di intraprendere iniziative comuni e di pensare a forme di riverticalizzazione ed integrazione leggera per alcuni comparti della filiera produttiva.

### 4.1.1 “Retailer territoriali”

Un'idea da valutare, in questo senso, riguarda la possibilità di creazione di catene distributive con approvvigionamenti privilegiati su base locale, che permetta alle imprese, anche quelle di piccole dimensioni e meno strutturate uno sbocco facilitato verso il mercato.

La creazione di aggregazioni distributive, una sorta di “**retailer territoriali**”, che trasmettano a monte input ed ordini ai propri soci potrebbe costituire un *asset* fondamentale nel riposizionamento sui mercati. In esse potrebbero essere concentrate le attività che richiedono ingenti investimenti difficilmente affrontabili dalla singola impresa, quali le iniziative di marketing, di *packaging*, di gestione e promozione dell'immagine e, laddove lo si ritenesse opportuno, spingersi ancora più in là prevedendo eventuali attività di creazione di linee stilistiche e design.

Il vantaggio per i singoli risiederebbe nel superare la barriera all'ingresso diretto nel mercato promuovendo la propria produzione attraverso un operatore fidelizzato in cui si detiene una partecipazione diretta.

Naturalmente un progetto di questo tipo implica che prevalgano tra gli imprenditori scelte di natura collaborativa rispetto ai comportamenti concorrenziali. D'altronde l'ampliarsi dell'orizzonte di concorrenza ha evidenziato la miopia connessa ad una competizione solo di corto raggio. Il *competitor* non è più l'imprenditore vicino con cui ci si è sempre confrontati all'interno del distretto, ma è il *new comer*, che entra sul mercato con costi produttivi nemmeno paragonabili e ragiona con logiche di rottura rispetto al passato.

Cambiando le regole deve obbligatoriamente cambiare anche la modalità con cui si compete.

Si deve introdurre la logica delle aggregazioni di scopo basate su un sistema di convenienze reciproche. In questa direzione la condivisione dei costi del canale di distribuzione attraverso la creazione di *retailer* fidelizzati o politiche di aggregazioni distributive, è probabilmente l'iniziativa che assicura i benefici maggiori per le imprese piccole. Benefici che i singoli difficilmente sarebbero in grado di procurarsi. E' inoltre un'opportunità concreta che coglie i cambiamenti negli equilibri tra produzione e distribuzione e riporta in capo alla produzione quel valore che sempre più viene invece monetizzato a valle.

Inoltre la scelta di creare *retailer* potrebbe avere due grandi vantaggi.

Il primo vantaggio è quello di approfittare dell'ombrello di visibilità condivisa garantito dal *Made in Italy*. Questa considerazione prescinde da complesse valutazioni sulla tracciabilità di prodotto e sulla ricostruzione dei vari passaggi produttivi, valutazioni che rientrano in un altro ambito di azione: quello della tutela del marchio e degli interessi. L'opportunità di un riferimento al *Made in Italy* in questo caso è un'opportunità da giocare nella denominazione dei *retailer* e, quindi, intesa come indicazione di puro business legata alla capacità di ingaggio che la fama del prodotto italiano ha sul consumatore, soprattutto su quello straniero. La denominazione del *retailer*, in qualche modo, estende la sua copertura su tutti i prodotti commercializzati indistintamente e consente anche alle produzioni meno attente alla politica di marchio proprio di godere di una promozione implicita. Un secondo vantaggio differenziale è legato alle opportunità connesse alla localizzazione sul territorio della provincia di Varese ed in particolare nel cono d'area tra Malpensa e la Fiera di Rho-Pero. I flussi in transito dall'*hub* e la clientela che il polo fieristico potrebbe attirare nell'area consentono forme di distribuzione moderna, con una buona immagine e ben collegate con le due realtà, una grande potenzialità.

Una localizzazione sul territorio approfittando dei vantaggi differenziali che la provincia di Varese offre deve essere considerata come primo test. Naturalmente il modello distributivo ha tanto più successo quanto più diviene estesa e riconoscibile la rete, sia in Italia che all'estero.

All'interno di questo modello esiste spazio anche per i prodotti a monte della filiera laddove si creino dei rapporti di fornitura stabili con i *retailer*, tanto più facili quanto più c'è una partecipazione societaria diretta nel *retailer*, e si dia corso a forme di riverticalizzazione leggera che ripercorrono a ritroso tutta la filiera.

#### 4.1.2 Piattaforme internazionali comuni

L'idea dei *retailer* non esclude che si possa operare in contemporanea anche in altre direzioni con l'obiettivo di aiutare le imprese nei processi di internazionalizzazione. In particolare è emersa dall'indagine sul campo una necessità di aiuto, soprattutto per le piccole imprese, nei processi di avvicinamento ai nuovi mercati. Il difetto di visibilità legato alle ridotte dimensioni aziendali è un ostacolo ben presente per gli imprenditori non dotati di un proprio marchio. L'entrata sui mercati internazionali è limitata dalla difficoltà di conoscere il mercato estero ed il suo funzionamento, difficoltà dichiarata dal 65% del campione intervistato, unitamente alla difficoltà di individuare il partner giusto e alla indisponibilità di risorse umane adeguate (42% del campione). Spesso la prima entrata sul mercato estero è "generica" e legata alla partecipazione a fiere di settore, anziché pianificata con adeguati supporti informativi e di conoscenza. Inoltre si possono incontrare barriere extra-tariffarie dovute all'inaccessibilità, per il singolo, del sistema distributivo.

Gli elementi raccolti indirizzano l'azione di supporto alle imprese verso la costituzione di piattaforme logistico assistenziali comuni per aiutare l'ingresso nei nuovi paesi.

L'idea è quella di creare punti di appoggio di natura logistica ed informativa per coloro che vogliono radicare la propria presenza in nuovi mercati. L'iniziativa prevede che per le imprese aderenti venga sviluppata una piattaforma logistica - *show room*, magazzino ed ufficio - e venga creata la possibilità di appoggiarsi a personale in loco con conoscenza del mercato per avviare attività commerciali, produttive o per stringere *joint venture*. Oltre alla assistenza di natura logistica è importante che l'impresa possa essere accompagnata anche sotto l'aspetto finanziario trovando strutture dotate di una rete di sportelli locali e di capacità di assistenza finanziaria. Il pacchetto "*logistica - personale con conoscenza diretta delle dinamiche di mercato - rete finanziaria*" riesce ad abbattere gli ostacoli della fase iniziale di internazionalizzazione che spesso limitano un avvicinamento professionale al mercato.

Sulla base di questo modello l'Unione degli Industriali della Provincia di Varese, in partnership con un gruppo bancario, ha avviato un'iniziativa diretta all'esplorazione del mercato della Federazione

Russa<sup>21</sup>, aprendo un “PuntoRussia” per fornire la necessaria assistenza di natura logistica e finanziaria alle imprese del settore. Progetto ambizioso i cui risultati si potranno valutare nel lungo periodo.

L’iniziativa si pone all’avanguardia tra le sperimentazioni di assistenza all’estero ed è una prima concreta risposta alle esigenze di crescita delle imprese sul versante internazionale.

La creazione di una piattaforma distributiva comune aiuta anche lo sviluppo di economie di visibilità d’insieme, nel senso che l’interlocuzione sviluppata nel nuovo mercato permette di creare un portafoglio di contatti e conoscenze delle modalità distributive che si accresce nel tempo e viene valorizzato dal progressivo ampliamento del numero delle imprese partecipanti.

Anche dal punto di vista dei *buyer* presenti nel paese estero viene apprezzata l’ampiezza, la diversificazione e la capacità di fare sistema da parte delle imprese coinvolte. Si acquisisce così una massa critica di immagine e riconoscibilità e si diventa, pian piano, interlocutori di riferimento.

La piattaforma logistica all’estero è senz’altro di utilità immediata per le imprese che hanno accesso diretto al mercato di consumo, tuttavia l’esperienza diretta porta a non sottovalutare le opportunità che si creano anche per imprese nei cicli di trasformazione a monte. A questo fine sarebbe utile creare un “catalogo” delle lavorazioni territoriali d’eccellenza che diffonda la conoscenza delle competenze presenti in provincia di Varese.

**Figura 5.15: Il modello delle piattaforme internazionali all’estero**



Fonte: nostre elaborazioni

<sup>21</sup> Cfr. capitolo 2.8.6 per analisi potenzialità di mercato e dati su mercato Federazione Russa.

## 4.2 Strategia numero 2: sviluppare le potenzialità tecnologiche e gestionali del sistema produttivo

L'integrazione a valle verso forme di distribuzione organizzata e lo sviluppo sui mercati internazionali sono azioni di primo livello per l'avvicinamento al mercato del consumo; tuttavia affinché possano generare valore nel lungo periodo, è opportuno che ad esse si accompagnino anche altri interventi per sostenere e sviluppare le potenzialità del sistema produttivo in tutti i suoi aspetti, tecnologici e gestionali.

### 4.2.1 Potenzialità offerte dalla ricerca e dalla tecnologia

Alla costruzione del canale per raggiungere il mercato, deve seguire anche lo sforzo per rinnovare e differenziare il prodotto. Lo sforzo di innovazione, sul territorio è sempre stato abbastanza elevato, anche in ragione della massiccia presenza di imprese appartenenti alla fascia più alta della piramide tecnologica di settore. Tuttavia, oggi, la necessità di differenziare il prodotto si presenta con ritmi accelerati ed inusuali. E' anche vero che soprattutto da settori contigui a quello tessile provengono forti spinte a sperimentare tessuti con caratteristiche di resistenza, colore, permeabilità e risposta agli stimoli esterni molto superiori al passato. La via dell'innovazione e del tessile tecnico apre, nei fatti, nuovi ambiti di applicazione e può rispondere a bisogni ancora latenti. Alcuni esperti di settore sostengono che dopo la rivoluzione industriale e la rivoluzione chimica ora il settore tessile è destinato ad essere toccato dalla *rivoluzione della conoscenza* e vede nella scienza dei materiali, nell'ICT, nelle biotecnologie, nel diffuso bisogno di ambiente e di salute alcuni dei motori della propria innovazione<sup>22</sup>.

Gli stimoli al cambiamento, quindi esistono e sono numerosi. Tuttavia sono stimoli che vanno dapprima conosciuti, poi colti nella loro applicazione e, quindi, declinati in relazione alle possibili richieste attuali e future del mercato.

Esistono numerosi campi in cui si possono sviluppare applicazioni pratiche in grado di migliorare le *performance* dei tessuti esistenti e, quindi, di differenziare il prodotto spostando verso l'alto la qualità dello stesso (innovazioni incrementali di breve periodo). Esistono altresì campi di applicazione totalmente nuovi che aprono mercati, di nicchia, ancora solo parzialmente esplorati (innovazioni radicali di medio lungo periodo). L'alto livello qualitativo delle produzioni locali pone le aziende del territorio nella condizione di poter cogliere alcuni di questi stimoli.

Nella figura 5.16 si sono immaginati alcuni "accoppiamenti giudiziosi" tra *driver* di innovazione e segmenti della filiera presenti sul territorio.

Riprendendo in parte ciò che è già stato introdotto nella sezione riguardante il posizionamento tecnologico di Varese, si intravedono importanti opportunità provenienti dall'ambito della sanitarizzazione e della resa antibatterica del prodotto (nel campo della nobilitazione, nel campo della maglieria intima, della calzetteria), dalla introduzione dei tessuti a memoria di forma, dei tessuti biomimetici, che garantiscono elevate prestazioni di adesività (questi ultimi nel campo della calzetteria e dei tessili per la casa utilizzati per ricoprire elementi di arredo), dei tessuti eterocromatici in grado di mutare il colore in funzione della luce (nei comparti del tessile arredo in cui la ricerca di stile anche nel campo dell'illuminazione si dirige verso la creazione di ambienti con luce a colori differenziati e mutevoli), dall'applicazione delle nanotecnologie e dalle fibre autoriparanti (nei comparti delle tessiture, dei ricamifici, della calzetteria, della nobilitazione), dell'applicazione di sensori a scopo curativo (nella maglieria intima per monitorare i parametri

---

<sup>22</sup> B. Marcandalli, Stazione sperimentale per la seta. Convegno "Ricerca ed innovazione: come?" Milano, 19 settembre 2005.

fisiologici di alcuni malati) e nell'abbigliamento tecnico.<sup>23</sup> Nel campo delle confezioni ed abbigliamento l'innovazione spesso coincide con il contenuto di moda e design che viene continuamente rinnovato ed introdotto nei campionari e, in maniera indiretta, essa è legata anche ai trattamenti dei tessuti che vengono generati più a monte nella filiera. Il *driver* forse più interessante in questo comparto è costituito dalle applicazioni che derivano dalla rilevazione informatizzata delle misure associata ad una prototipazione rapida che consentono di realizzare una customerizzazione spinta delle fasi di confezioni. Ad esso si associano altre importanti spinte innovative dirette allo sviluppo dell'abbigliamento sportivo e dell'abbigliamento protettivo (DPI), ambiti nei quali la ricerca si sta sviluppando per cercare di aumentare il comfort, ossia per dare ai tessuti traspirabilità, leggerezza, protezione, isolamento termico. Tutte qualità valorizzabili nei confronti del consumatore attento.

Altri ambiti di sviluppo possibili per le imprese varesine sono quelli dei compositi, vale a dire ai tessuti fatti con filati hi-tech a cui viene data forma "solida" mediante passaggi di resinatura e stampa in forma predefinite. Si tratta di prodotti che servono per fare strutture di grande resistenza e leggerezza: dagli scafi delle barche a parti strutturali delle auto di Formula uno, fino ai caschi. Si tratta di un tessile di confine, ma in crescita, che anche nella nostra provincia trova già qualche applicazione.

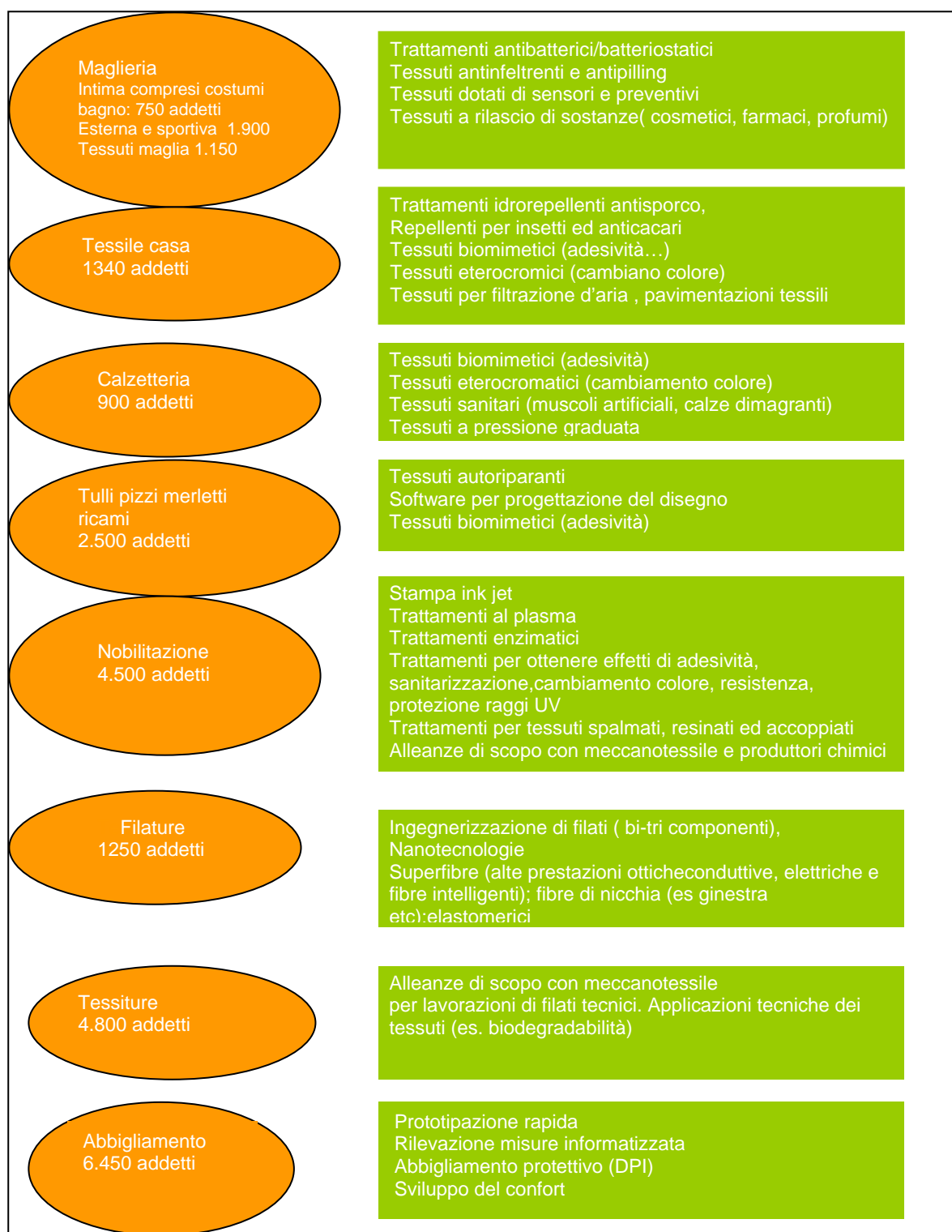
Nell'ambito del tessile tecnico meritano attenzione gli sviluppi dei tessuti non tessuti che hanno un'ampia gamma di applicazioni ad esempio valorizzando le caratteristiche di assorbimento ed igiene.

Infine esiste una ricerca "trasversale" ai diversi comparti produttivi finalizzata alla riduzione dell'impatto ambientale del ciclo produttivo: tema reso strategico dal costo dell'energia e del recupero delle acque che, nel nostro paese, è tra i più elevato a livello mondiale.

---

<sup>23</sup> Cfr paragrafo: 5.2 La quarta caratteristica distintiva il posizionamento della tecnologia.

**Figura 16: “Accoppiamenti giudiziari”: tecnologia - prodotto - processo**



Fonte: nostre elaborazioni. La ricostruzione è avvenuta per *cluster* produttivi e quindi può leggermente differire dalla tabella 5.1.

I dati risalgono al censimento 2001, negli anni successivi si sono registrate importanti contrazioni di addetti in alcuni comparti - es. calzetteria e filatura.

Quelli citati sono esempi di un tessile futuribile, ma non così distante dalle possibilità di evoluzioni implicite nel territorio. La transizione verso le nuove applicazioni ha bisogno tuttavia di un processo di accompagnamento per le imprese che intravedono queste possibilità, ma, in questo momento sono forse troppo condizionate dall'incertezza dello scenario per cogliere da subito tutte le opportunità.

Il processo di diversificazione del prodotto e di creazione di nuovi mercati attraverso la leva della ricerca e della tecnologia ha, infatti, bisogno di politiche che ne favoriscano la massima diffusione per portare estesi risultati positivi a livello territoriale.

Si tratta di azioni dirette a:

- innalzare la conoscenza complessiva all'interno del sistema, attraverso interventi che creino occasioni di *cross fertilization*, quali seminari o altre modalità più stabili di incontro tra imprenditori e ricercatori, appartenenti a settori che possono costituire dei *driver* dell'innovazione;
- azioni dirette a favorire la riflessione all'interno della singola impresa: spesso azioni di sistema offrono stimoli giudicati utili che, nella quotidianità, faticano ad essere applicati. L'introduzione di una sorta di promotore tecnologico-innovativo – *innovation & technology angel* – che con azioni porta a porta possa spingere l'impresa a sperimentare aiutandola a prevedere ricadute di mercato delle innovazioni, può essere un aiuto concreto per stimolare dal basso il riposizionamento; inoltre egli potrebbe aiutare le imprese nel rinforzare e valorizzare la ricerca e sviluppo che esse conducono in maniera non formalizzata.
- l'azione di promozione del salto tecnologico avrebbe bisogno per essere efficace di un accompagnamento di natura finanziaria affiancando le imprese, così come si è già visto nell'operazione di creazione delle piattaforme internazionali, anche con operatori disposti a finanziare processi di *upgrading* tecnologico.

Infine, una adeguata politica di riposizionamento tecnologico su base territoriale deve mirare a sviluppare azioni per sanare i punti critici che sono stati individuati nel progressivo allontanamento tra produttori di macchinari per l'industria meccano-tessile e imprese del territorio che sperimentino innovazioni di processo. La presenza nel tessuto produttivo di una "multidistrettualità" permette uno stretto legame tra settori contigui che è stato e deve rimanere un punto di forza per le imprese locali. Questo legame privilegiato, insieme a quello con le imprese produttrici di additivi chimici, è garanzia, infatti, di un posizionamento d'avanguardia sulla frontiera produttiva.

## 4.2.2 Sviluppo finanziario

Il processo di riposizionamento delle imprese rispetto al mercato ed alla tecnologia richiede tempo e risorse finanziarie adeguate. Si tratta infatti di vere e proprie forme d'investimento a rendimento differito, in particolare quello in tecnologia ed innovazione, e quindi difficili da affrontare per la singola impresa in un periodo di elevata turbolenza nel settore come quello attuale.

Inoltre, a livello territoriale, sarebbero opportune azioni di sistema per progettare, supportare ed avviare allo *start up* iniziative comuni (*retailer*, alleanze di scopo di natura logistica, integrazione di alcune fasi produttive etc.). La richiesta di capitali da destinare alla ristrutturazione del settore potrebbe quindi essere ingente. Tuttavia il patrimonio di conoscenze delle nostre imprese merita di essere preservato ed essere aiutato a superare una transizione, sicuramente difficile, ma dalla quale si potrebbe uscire rinnovati e meglio posizionati.

In termini finanziari si possono quindi prevedere due diversi livelli di intervento nel sistema.

Il primo riguarda gli interventi sul singolo per favorire la crescita e gli investimenti di rischio connessi alla diversificazione dei prodotti ed alla creazione di canali commerciali. In questo caso ci si può avvalere degli strumenti di credito ordinari e degli incentivi che già esistono per

l'innovazione per le aree distrettuali. In particolare, per quanto riguarda l'innovazione, è positivo il tentativo di estendere il concetto di innovazione al rinnovo dei campionari<sup>24</sup>, che, nel settore tessile-abbigliamento, coincide con l'innovazione dettata quotidianamente dal mercato e dalle logiche di moda a cui risponde il prodotto. D'altro canto, leggendo le dinamiche del settore in termini di piramide tecnologica, si è chiaramente reso evidente che la ricerca del *design* costituisce un *driver* trainante di innovazione per i settori della confezione e dell'abbigliamento.

Per quanto riguarda la differenziazione del prodotto rientrano in essa strategie di marketing e politiche di marchio e brevettazione.

Oltre ai normali canali di agevolazione finanziaria si possono creare occasioni legate a specifiche azioni di sistema, come quelle messe a punto per negoziare condizioni di maggior favore, tramite il CONFIDI (Consorzio di garanzia collettiva dei fidi), per imprese appartenenti alla filiera tessile-abbigliamento in provincia di Varese.

Questo tipo di intervento è stato realizzato all'interno del progetto "GROW-UP"<sup>25</sup> e segue quindi la logica di accompagnare il riposizionamento produttivo.

### **Finanziamenti agevolati con tassi vicini allo zero per il settore tessile-abbigliamento**

Il Consorzio di garanzia collettiva dei fidi (Confidi) dell'Unione Industriali della Provincia di Varese, ha negoziato con alcuni degli istituti di credito convenzionati una formula specifica di finanziamento a condizioni di particolare vantaggio per le imprese della filiera, con il quale è possibile accedere ad un finanziamento a medio termine dell'importo massimo di 250.000 € a fronte di:

- Investimenti produttivi
- Acquisto d'azienda
- Patrimonializzazione
- Spese per certificazione sistemi qualità
- Acquisto e registrazione di marchi e brevetti
- Liquidità

con garanzia CONFIDI pari al 70% del finanziamento a costo zero grazie all'intervento agevolativo della Regione Lombardia.

Il secondo livello di intervento, più complesso, riguarda l'opportunità di trovare canali di finanziamento in grado di supportare progetti di vasta dimensione su base territoriale. Le complesse azioni che necessitano per avvicinare le imprese alla distribuzione e più ancora le azioni di marketing, di immagine, di *restyling* connesse, ad esempio, ad iniziative complesse come la creazione di *retailer* territoriali, rendono necessari grandi capitali che superano la normale disponibilità delle imprese di dimensioni medio piccole. Si tratta, quindi, di trovare soggetti in grado di compartecipare all'iniziativa. Nei mercati stranieri operazioni di questo tipo vengono condotte tramite l'ausilio di *venture capital* o di fondi di investimento. Il mercato finanziario italiano, pur essendo ancora poco abituato ad usare questi strumenti finanziari, potrebbe tuttavia cogliere una facile occasione per realizzare progettualità innovative in un settore nel quale esiste un *know how* consolidato nel tempo ed un solido patrimonio di visibilità del prodotto italiano da sfruttare appieno.

Considerate queste basi di partenza, il grado di rischio di un'operazione di questo tipo è notevolmente ridotto; non si tratta infatti di partire da zero, ma di razionalizzare e gestire in maniera *soft* l'insieme di tante eccellenze produttive. Il problema diventa, in larga parte, di coordinamento.

<sup>24</sup> Decreto Ministeriale 15 gennaio 2004 e successivamente la positiva esperienza della Legge 140/97 tessile bando campionari tessile. A tal fine però, andrebbero stanziati risorse adeguate all'elevata domanda potenziale.

<sup>25</sup> Allegato statistico – Focus GROW UP. Il progetto "GROW-UP" messo a punto dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese prevede una serie di iniziative, tra le quali il presente studio di riposizionamento strategico a favore delle imprese del settore tessile abbigliamento.

### 4.2.3 Formazione

Un ruolo determinante nello sviluppo del settore viene giocato dalle persone e dalle competenze che nel tempo si sono sedimentate sul territorio. La presenza industriale nel tessile-abbigliamento, che risale ad almeno un secolo e mezzo fa, ha permesso di formare un *know how* diffuso sui trattamenti tessili e sulle lavorazioni connesse alla confezione ed abbigliamento.

Si tratta di un bacino di competenze che costituisce un valore differenziale rispetto alla produzione che avviene al di fuori dell'Italia e che è importante non disperdere poiché funge da anello di congiunzione tra le tecnologie e le ricette appropriabili per tutti (es. additivi chimici) e le loro applicazioni pratiche, diverse per ognuno in base alla propria esperienza e capacità di fornire soluzioni non standard. L'elevata capacità di lavorare per le *griffe* e il posizionamento medio-alto della gamma produttiva sono certificazioni che questo anello di congiunzione ha lavorato bene in passato. Ora si tratta di avviare le operazioni necessarie affinché esso possa continuare a lavorare altrettanto bene, ed anche di più, nel futuro.

L'*up-grading* tecnologico, la capacità di monitorare i mercati e sperimentare forme nuove di commercializzazione, l'internazionalizzazione, sono altrettanti ambiti con i quali le competenze professionali del passato devono confrontarsi in modo nuovo.

La preparazione e l'aggiornamento delle persone, sulle discipline nelle quali si genera il cambiamento, sono elementi determinanti per accompagnare la transizione.

Le professioni maggiormente richieste sono, ad oggi, ancora le professioni tradizionali: per l'88% si tratta di attività nell'area della produzione, e solo per il 12% nell'area commerciale, amministrativa e logistica.

**Tabella 5: Le professioni richieste nel settore tessile-abbigliamento -  
Excelsior - Unioncamere 2004**

<b>Professioni area produzione</b>		<b>Professioni area commerciale, amministrazione, logistica</b>	
Addetti alle macchine per la tessitura	176	Impiegati amministrativi e addetti alla contabilità	32
Addetti alle macchine per il candeggio, la tintura e la pulitura	122	Disegnatori artistici e pubblicitari	22
Cucitori, ricamatori e assimilatori	94	Impiegati addetti a compiti di segreteria	10
Addetti alle macchine da cucire	90	Tecnici e responsabili commerciali e delle vendite	5
Addetti al carico/scarico merci	17	Addetti alle vendite: commessi e cassieri di negozio	4
Tecnici dei processi, programmazione, qualità (NAC)	15	Tecnici di contabilità ed assimilati	3
Addetti alle macchine preparazione, filatura e sbobinatura delle fibre	15	Agenti di vendita e rappresentanti di commercio	1
Meccanici e riparatori di macchinari industriali	13	Specialisti nei sistemi informativi e WEB	1
Personale non qualificato nei servizi di lavanderia e tintoria	13	Addetti alla reception, alle informazioni ed al call center	1
Altri addetti alle macchine e assemblatori	12		
Manovali industriali ed addetti all'assemblaggio elementare	8		
Addetti imballaggio, personale non qualificato dell'industria e dei servizi	6		
Modellisti e tagliatori tessili, della pelletteria ed assimilati	2		
Addetti alla preparazione delle fibre tessili	1		
Addetti macchine lavorazione prodotti tessili, pellicceria, pelletteria	1		
<b>Totale</b>	<b>585</b>		<b>79</b>
<b>Peso percentuale</b>	<b>88%</b>		<b>12%</b>

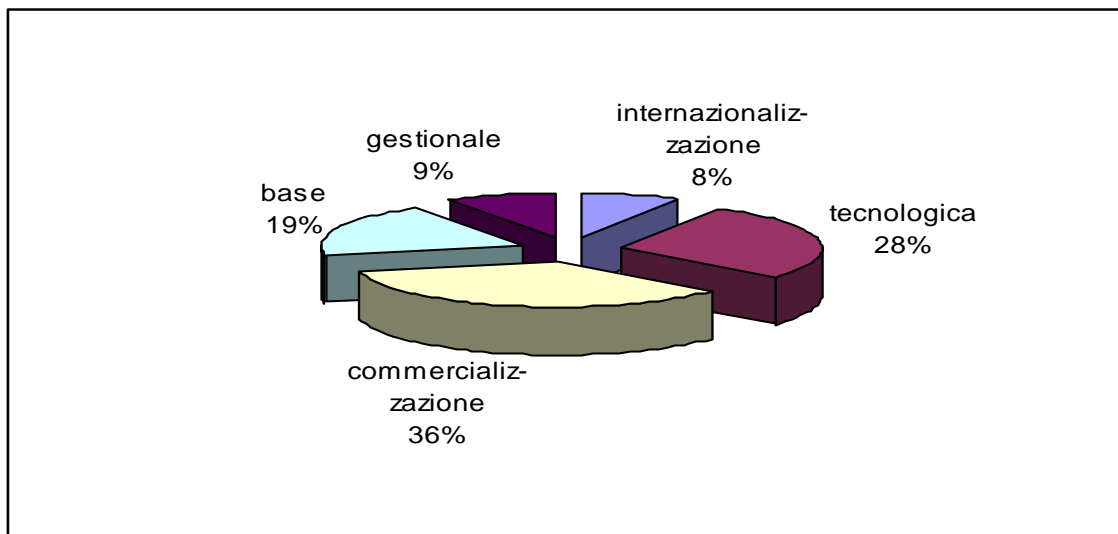
Fonte: elaborazioni Provincia di Varese su dati Excelsior-Unioncamere

Tuttavia, si percepiscono sforzi per crescere anche in altri ambiti attraverso la formazione continua. A questo proposito si sono resi disponibili sul territorio i fondi di start up di Fondimpresa che, nel corso del 2005, sono stati utilizzati per erogare formazione a 315 dipendenti (per un totale di 387 formati considerando gli allievi che hanno partecipato a più corsi) di 31 imprese della provincia di Varese e zone limitrofe.

I corsi realizzati prevedevano infatti la copertura delle aree relative al miglioramento tecnologico, all'internazionalizzazione, alla commercializzazione, allo sviluppo di competenze gestionali e di base.

L'area commerciale e l'area tecnologica risultano essere quelle preponderanti. Esiste attenzione alla commercializzazione, mentre le logiche di internazionalizzazione pure, cioè con l'esclusione dei corsi di lingua, costituiscono ancora un ambito da sviluppare.

**Figura 17: Corsi formazione continua Fondimpresa per tipologia - ripartizione degli addetti**



Fonte: nostre elaborazioni su dati progetto "Fondimpresa"

Esiste in generale, nonostante la congiuntura negativa, un'attenzione da parte delle imprese ai processi di formazione. Significa che il sistema ha coscienza che la transizione verso un modello di produzione nuovo deve essere accompagnata da azioni formative.

Ma queste azioni per essere efficaci non devono dimostrarsi generiche ed anzi, oggi più che mai, vanno finalizzate al raggiungimento di uno scopo preciso.

Va innalzato il livello di conoscenza implicito nel sistema attraverso la familiarizzazione con le tecnologie in divenire. Se ne è più volte accennato quando è stato affrontato l'argomento della tecnologia: le risorse umane costituiscono l'anello di congiunzione tra ciò che il progresso tecnologico offre e ciò che di nuovo e diverso l'impresa riuscirà ad offrire domani.

La capacità di recepire il nuovo e di tradurlo in prodotto è fondamentale per rimarcare le distanze tra ciò che il territorio sa fare e ciò che i produttori *new comer* sanno imitare.

Per questo motivo è importante che l'offerta formativa agisca a più livelli: da un lato, proponendo la declinazione aggiornata della "tecnologia in essere" (spingendo verso l'innovazione che già oggi le imprese possono pensare di introdurre per migliorare il prodotto), dall'altro, non deve venire meno la tensione verso la "tecnologia che sarà".

La formazione istituzionale ha un compito difficile, ma sfidante da portare avanti, quello di favorire le contaminazioni tra conoscenze di discipline differenti e spesso distanti tra loro. Non diversamente da quanto avviene per la meccatronica, avremo bisogno di figure che sappiano mescolare competenze, dalla sensoristica alle scienze dei materiali, dalla meccanica alle capacità gestionali. Sulla sfida della formazione, sia in ingresso che quella continua, si giocano le possibilità di riposizionarsi nel tempo. Il più grande vantaggio dei paesi emergenti non è tanto quello dei differenti costi delle manodopera, che mettono in crisi la nostra competitività dell'oggi, quanto il diverso bacino da cui si potranno attingere competenze nel futuro.

A questo proposito, sono almeno tre gli elementi che colpiscono guardando cosa avviene nell'area asiatica e, nello specifico, in Cina. Il contenuto tecnologico delle produzioni sta crescendo molto velocemente: circa la metà delle esportazioni cinesi è ormai composta da prodotti ad elevata specializzazione. Si stanno creando estesi bacini di conoscenza attraverso l'innalzamento del livello di istruzione. Tutto ciò avviene in aree territorialmente molto concentrate. Quest'ultimo elemento

favorisce lo sviluppo di processi di contaminazione tra conoscenze che possono offrire l'innescò a cicli di sviluppo accelerati.

L'unica strada per mantenere competitività consiste nel favorire sul territorio un processo di *up-grading* di conoscenza più veloce. Varese ha tutte le caratteristiche per poterlo fare: può contare su un multidistretto produttivo, che è culla inconsapevole di conoscenze sulla tecnologia dei materiali, può contare sulla presenza in un raggio territoriale limitato di numerosi centri di sviluppo di conoscenza sia in ambito universitario, sia nell'ambito della ricerca privata e comunitaria, sia nel design. Gli stimoli potenziali non mancano, vanno però attivati nella direzione giusta.

Accanto alla formazione tecnica su base innovativa vanno sicuramente incrementate anche le competenze relative alla gestione dell'accesso al mercato e dell'internazionalizzazione. L'aprirsi a forme innovative di distribuzione richiede lo sviluppo di competenze legate alla commercializzazione attraverso canali moderni, lo sviluppo di competenze di marketing, lo sviluppo di competenze nell'ambito della gestione della logistica distributiva.

L'apertura all'internazionalizzazione comporta investimenti in conoscenza del funzionamento dei nuovi mercati, in studio delle culture e dei comportamenti di acquisto diversi dai nostri, delle regole di funzionamento dei sistemi paese. La formazione deve sapersi orientare sui nuovi bisogni.

Indubbio che per crescere occorra anche iniettare una fiducia consapevole nel sistema. Una fiducia basata sulla giusta valorizzazione delle conoscenze che questo territorio serba al proprio interno. Una fiducia che si trasmetta ai giovani, che possano vedere nel tessile-abbigliamento un'opportunità per il proprio futuro.

D'altro canto la provincia di Varese si trova attualmente ad affrontare complessi fenomeni di ristrutturazione del proprio tessuto produttivo che comportano, come è emerso dai dati, l'entrata in mobilità di numerosi lavoratori del settore tessile-abbigliamento. Tali fenomeni necessitano di azioni di accompagnamento per la fluidificazione dei flussi all'interno del bacino di specializzazione.

### **4.3 Strategia numero 3: sviluppare economie di scopo nell'approvvigionamento e nella logistica**

La terza strategia ipotizzabile riguarda gli interventi che favoriscono lo sviluppo delle economie di scopo. Già nel considerare la necessità di avvicinarsi al mercato e di governare maggiormente le logiche distributive è emersa l'opportunità di costruire massa critica per superare gli ostacoli derivanti dai limiti dimensionali.

Un ragionamento analogo vale se applicato anche in altri ambiti. In particolare, esistono delle forme di aggregazione di scopo che già nell'immediato possono assicurare dei vantaggi competitivi nella gestione dei costi operativi.

Sono tre le principali aree di intervento:

- gruppi di acquisto per materie prime
- gruppi di acquisto per attività *no core*
- economie di scopo di natura logistica

Pur in presenza di comparti merceologici diversi, si è rilevato come le imprese del territorio facciano spesso ricorso alle medesime fibre tessili, in particolare cotone e fibre artificiali o ai medesimi coloranti di base. La capacità dei singoli di acquistare materie prime è indubbia e deriva da una lunga tradizione e da rapporti consolidati nel tempo con i propri fornitori. Tuttavia, in uno scenario globale in cui i grandi operatori esteri che fanno leva sui volumi sono in grado di muovere il mercato determinando i prezzi possono essere utili politiche di aggregazioni per gruppi di acquisto, se non per tutte le materie prime, almeno per quelle più standard.

Il concetto di aggregazione per l'acquisto delle materie prime, seppur valido in generale, è infatti ancora considerato ambito sensibile, "privato" ed in grado di determinare la competitività dell'impresa.

Nonostante ciò, le imprese che hanno partecipato all'indagine hanno indicato come terza priorità strategica proprio l'approvvigionamento (44% degli intervistati), in quanto si rende sempre più necessario ricercare fonti performanti e allo stesso tempo più convenienti.

Una percentuale non molto differente, del resto, pari al 40% circa del campione, ha indicato proprio negli "acquisti" un'area dove le collaborazioni con altre imprese risulterebbero utili ed efficaci.

Un coordinamento degli acquisti, oltre che assicurare migliori condizioni di prezzo, permetterebbe secondariamente di ottimizzare la ricerca delle fonti più competitive in un mercato globalizzato, dove la disponibilità di informazioni e la conoscenza dei migliori fornitori risultano essere fattori determinanti nell'esplicitarsi della concorrenza.

L'esperienza di consorzi per l'acquisto di materie prime non è del tutto nuova sul territorio, già in passato erano state avviate alcune iniziative nel campo dei coloranti primari che, però, incontrarono difficoltà di coordinamento. E' anche vero che il repentino mutamento dello scenario operativo ha generato nuove convenienze e maggior necessità di razionalizzare tutte le voci di costo.

E' indubbio, tuttavia, che sia più facilmente percorribile una politica di aggregazione per attività *no core*, ovvero per quelle aree che non rappresentano l'attività principale e caratteristica dell'impresa e, quindi, non hanno un impatto diretto sulle performance competitive.

Una recente analisi sulle potenzialità di sviluppo di servizi *no core* condotta in provincia di Varese<sup>26</sup> ha posto in luce l'incidenza e le aree di potenziale abbattimento dei costi legati all'introduzione di meccanismi di controllo e di gruppi di acquisto per questo genere di attività.

I costi *no core* si possono indicativamente suddividere in tre grandi gruppi: servizi ausiliari, servizi tecnici e servizi "ibridi".

**Tabella 6: Tipologia di costi *no core***

<b>SERVIZI AUSILIARI (a)</b>	<b>Servizi all'edificio</b> manutenzione edile manutenzione impianti (elettrici, termici, sollevamento, ecc.) gestione regime giuridico (di locazione, proprietà ecc.)	<b>Servizi allo spazio</b> gestione <i>lay-out</i>  arredamenti  <i>move-in</i>	<b>Servizi alle persone</b> guardiana e <i>reception</i> igiene ambientale (pulizie, smaltimento rifiuti urbani ecc.)  ristorazione  viaggi flotte auto gestione documentale
<b>SERVIZI TECNICI</b>	manutenzioni impianti tecnici MRO (Maintenance, Repair and Operations) industriali smaltimento rifiuti industriali materiali per confezionamento e imballo trasporti magazzino, assistenza tecnica ecc.		
<b>SERVIZI IBRIDI</b>	<i>utility</i> (energia elettrica, telecomunicazioni, gas) stampati, cancelleria, consumabili IT servizi IT (licenze, Application Service – ASP, ecc.) consulenze continuative (paghe e contributi, sicurezza, sistema qualità, ecc.)		
(a) le classificazioni riportate, che sono integralmente riprese dalla ricerca: Noè, Rossi, Sorrenti e frutto di una classificazione mutuata da IFMA.			

<sup>26</sup> C.Noè, T. Rossi, D. Sorrenti – Indagine sul Facility Management in provincia di Varese - ed. LIUC Paper – 2004.

Le stime formulate dalla ricerca condotta presso l'Università Carlo Cattaneo - LIUC su un campione plurisettoriale mettono in luce che sono i trasporti, le manutenzioni di produzione ed i materiali per il confezionamento ed imballaggio ad incidere fortemente sul fatturato, voci che appartengono alla categoria dei servizi tecnici. In linea di massima i campi dei servizi tecnici sono quelli a minor potenziale di recupero, tuttavia data l'incidenza sul fatturato, è in ogni caso evidente l'attenzione da dedicare a tali voci.

Riguardo l'effettiva possibilità di riduzione delle spese, l'analisi del campione su cui si è effettuata la ricerca suggerisce che "dati tratti da esperienze di *facility management* di riduzione spese indicano tali possibilità centrate intorno al 10-15% per i servizi tecnici, al 15-20% per quelli ibridi ed al 20-25 % per gli ausiliari. Nei limiti delle finalità di informazione qualitativa dei dati riportati, se ne deduce che ogni punto del potenziale di recupero può essere associato ad un valore percentuale inquadabile in una fascia del 6-8%. Dallo stesso presupposto, grosso modo riscontrabile anche da calcoli sulle medie, è possibile dimensionare la riduzione di spesa sul *no core* in qualche punto percentuale sul fatturato".

La convinzione che anche nel settore tessile-abbigliamento esistano dei margini interessanti di risparmio sui costi ha portato al lancio di gruppi di acquisto nell'ambito di un progetto *no core* sviluppato dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese

### **Gestione costi *no core*: costituzione gruppi di acquisto**

Il Comitato Piccola Industria dell'Unione degli Industriali della Provincia di Varese ha analizzato la possibilità di lanciare un progetto per la costituzione di un Gruppo d'acquisto che operi nell'ambito dei costi *no core*. L'obiettivo è quello di negoziare con i fornitori le migliori condizioni di fornitura al fine di massimizzare i risparmi ottenibili.

La prima fase di questo progetto si è sostanziata nello svolgere una fase di test che ha riguardato le stesse imprese del Comitato Piccola Industria ed alcune imprese dei gruppi merceologici "Tessiture e Filature", "Maglie-Calze Abbigliamento e Calzature", "Tintorie Stamperie e Finissaggi tessili".

Le prime stime già indicano la reale possibilità di ottenere dei risparmi relativamente alle varie tipologie di fornitura prese in considerazione.

Esperienze simili sono già state avviate da tempo in campo energetico con la costituzione di un consorzio per l'acquisto dell'energia (consorzio Energi.Va), così come per iniziative volte alla realizzazione di acquedotti industriali che, utilizzando acque meno "nobili" di quelle per il consumo umano hanno consentito un abbattimento dei costi di approvvigionamento e di distribuzione (acquedotto industriale di Busto Arsizio).

Tentativi analoghi possono essere sviluppati nella gestione dei rifiuti industriali, ambito in cui si potrebbero valutare le opportunità che il mercato è in grado di offrire con particolare riferimento allo smaltimento dei fanghi derivanti da impianti di depurazione privati.

Si può inoltre considerare, a titolo esemplificativo, come l'iniziativa del PuntoRussia<sup>27</sup>, annoveri tra i propri obiettivi anche quello di favorire, una condivisione dei costi connessi all'internazionalizzazione, laddove una piattaforma logistica unitaria consente di ripartire i costi di magazzino, di trasporto, di vettori aerei comuni, amministrativi e gestionali in generale, nonché i costi di promozione per tipologia di prodotti omogenea.

Il terzo ambito in cui sviluppare sinergie è costituito dalla logistica. Si tratterebbe di sinergia a duplice valenza: da un lato la riduzione dei costi e dall'altro la possibilità di gestire più efficacemente catene di lavorazione a ciclo corto.

Quest'ultimo costituisce una notevole *chance* per differenziare e riposizionare i prodotti del territorio.

<sup>27</sup> Cfr. capitolo 5.4.1.2.

Sono diversi i fattori che contribuiscono a far crescere i bisogni logistici di settore. Alcuni hanno natura prevalentemente produttiva e sono legati all'innovazione di prodotto, che nel tempo ha spinto le imprese ad utilizzare fibre provenienti da fuori area, altri sono legati all'estensione della rete produttiva e di terziario, che aumenta la domanda dei servizi di trasporto e di stoccaggio, altri ancora dipendono dalla crescente competizione internazionale che ha progressivamente accentuato, l'importanza delle fasi distributive e di commercializzazione. In queste condizioni emergono maggiori necessità di stoccaggio di materie prime e semilavorati, imputabili all'aumentata velocità dei tempi della moda ed all'aumento degli scambi di semilavorati con aree esterne al distretto, fenomeni che sono destinati a fare crescere la domanda di servizi logistici, precedentemente limitata al solo servizio di trasporti merci.

Le imprese di piccola e media dimensione per la gestione complessa di magazzini basati su piccoli lotti e veloci tempi di rotazione. Un'estrapolazione, relativa al settore tessile-abbigliamento, tratta da una ricerca sul sistema logistico delle imprese varesine<sup>28</sup> mette in luce che su 17 imprese considerate del settore 6 gestivano direttamente la rete logistica, 4 la gestivano in parte direttamente ed in parte affidandosi a terzi e 7, già nel 2001, si appoggiavano totalmente all'esterno. Pur considerando l'esigua rappresentatività del campione, trova supporto la sensazione che esistano margini crescenti per la gestione professionale di magazzini che facciano capo ad operatori specializzati.

Questa tendenza non è caratteristica solo del tessuto produttivo varesino. Il distretto di Prato, ad esempio, ha studiato in maniera molto approfondita i fenomeni appena descritti<sup>29</sup>, ciò che distingue la provincia di Varese è la dotazione potenziale di infrastrutture, collegate alla presenza dell'*hub* di Malpensa 2000 insieme allo sviluppo di operatori specializzati. Un ulteriore vantaggio differenziale da mettere a sistema consiste nella presenza sul territorio di un'università, la Carlo Cattaneo- LIUC, con specializzazioni e centri di ricerca dedicati allo studio della logistica, della *supply chain*, e dell'economia dei trasporti.

I dati raccolti nella sezione dedicata all'internazionalizzazione mettono in luce l'esistenza di un portafoglio di destinazioni comuni. Ci sono paesi verso cui si dirige un consistente flusso di esportazioni - Francia e Germania - ci sono i mercati emergenti di prossimità (fascia Est Europeo), ci sono destinazioni molto lontane, ma in sviluppo (Oriente), ci sono poi flussi originati da semilavorati in entrata nel territorio. Oltre alle destinazioni di lungo raggio si devono considerare i flussi di movimentazione interni al distretto ed i bisogni di stoccaggio che con essi si generano. Flussi di cui non si ha ancora una mappatura precisa, ma che sono indubbiamente imponenti, almeno estrapolando i dati relativi all'indagine sulla logistica condotta dall'Unione<sup>(28)</sup>.

L'insieme di queste caratteristiche consente di operare su basi privilegiate nel costituire economie di scopo nell'ambito della logistica.

---

<sup>28</sup> Ufficio Studi, Il sistema logistico delle imprese varesine: rete distributiva ed export, Unione degli Industriali della Provincia di Varese 2001.

<sup>29</sup> P. Lattarulo, Logistica e trasporti nel distretto di Prato- IRPET, Franco Angeli 2001.

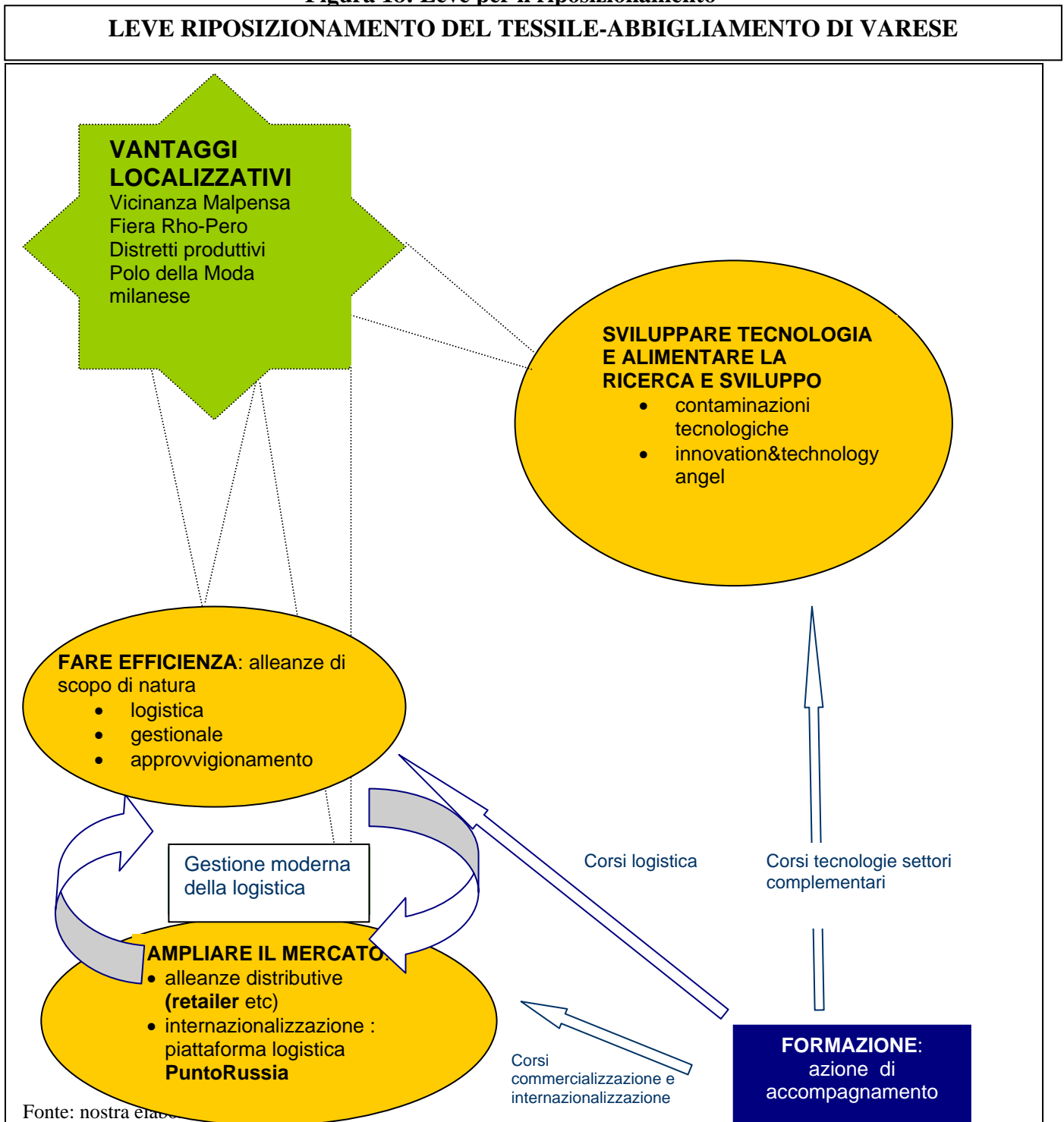
<sup>28</sup> Ufficio Studi, Il sistema logistico delle imprese varesine: rete distributiva ed export, Unione degli Industriali della Provincia di Varese 2001.

## 5 Conclusioni

Le strategie individuate vanno a comporre un portafoglio di interventi realizzabili da proporre al sistema produttivo.

Lo sforzo dello studio è stato quello di indicare tra le varie opzioni possibili quelle che possano avere una ricaduta più diretta sul tessuto industriale locale. La messa in relazione tra sistema produttivo ed azioni di riposizionamento ha permesso di compiere una selezione ragionata degli interventi diretti, da un lato, a ridare fiato al mercato e, dall'altro, a migliorare l'efficienza dei processi per proiettare il sistema verso il futuro.

**Figura 18: Leve per il riposizionamento**



Le linee strategiche suggerite, tuttavia, hanno gradi di realizzabilità, necessità di coinvolgimento di attori economici e tempi di realizzazione molto differenti. Di ciò si è ben coscienti e per questo motivo l'analisi si conclude proponendo al dibattito uno schema che mette in relazione le strategie con i tempi, il grado di difficoltà ed i possibili strumenti per la loro realizzazione.

Un'ultima sottolineatura riguarda il fatto che al di là della maggior o minor bontà delle strategie che possono essere proposte l'efficacia delle azioni dipende dalla volontà dei singoli di cogliere le opportunità. Una strategia, per quanto mirata, per quanto innovativa cade nel vuoto se non trova qualcuno che creda in essa e per essa sia disposto a rischiare.

L'intento di questo studio è stato quello di far emergere idee e di condividere visioni.

Vengono formulate proposte che possono apparire per alcuni versi futuribili, poiché la loro declinazione operativa non è individuabile a priori, ma dipende da come si comporrà il gruppo di imprese che vorranno credere in esse. In qualsiasi caso, si tratta di proposte che hanno una loro ragione d'essere locale e che si sforzano di interpretare i problemi concreti ed offrire obiettivi non sempre vicini, ma raggiungibili attraverso l'aggregazione di forze.

Con questa premessa si possono rileggere le strategie proposte in funzione della loro realizzabilità nei tempi e nei risultati.

La prima strategia, quella di riposizionamento verso i mercati, ha l'obiettivo di migliorare la domanda nel breve periodo.

E'una strategia che trova una prima ed immediata realizzabilità attraverso la creazione della piattaforma logistica del PuntoRussia. Essa, infatti, è uno strumento utilizzabile anche dalla singola impresa che voglia esplorare il mercato estero dall'interno. PuntoRussia consente di testare sul campo un modello di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese eventualmente replicabile anche in altre aree geografiche. La piattaforma logistica può diventare in prospettiva un punto di aggregazione per imprese che vogliano presentarsi con una veste comune all'incontro con grandi *buyers*.

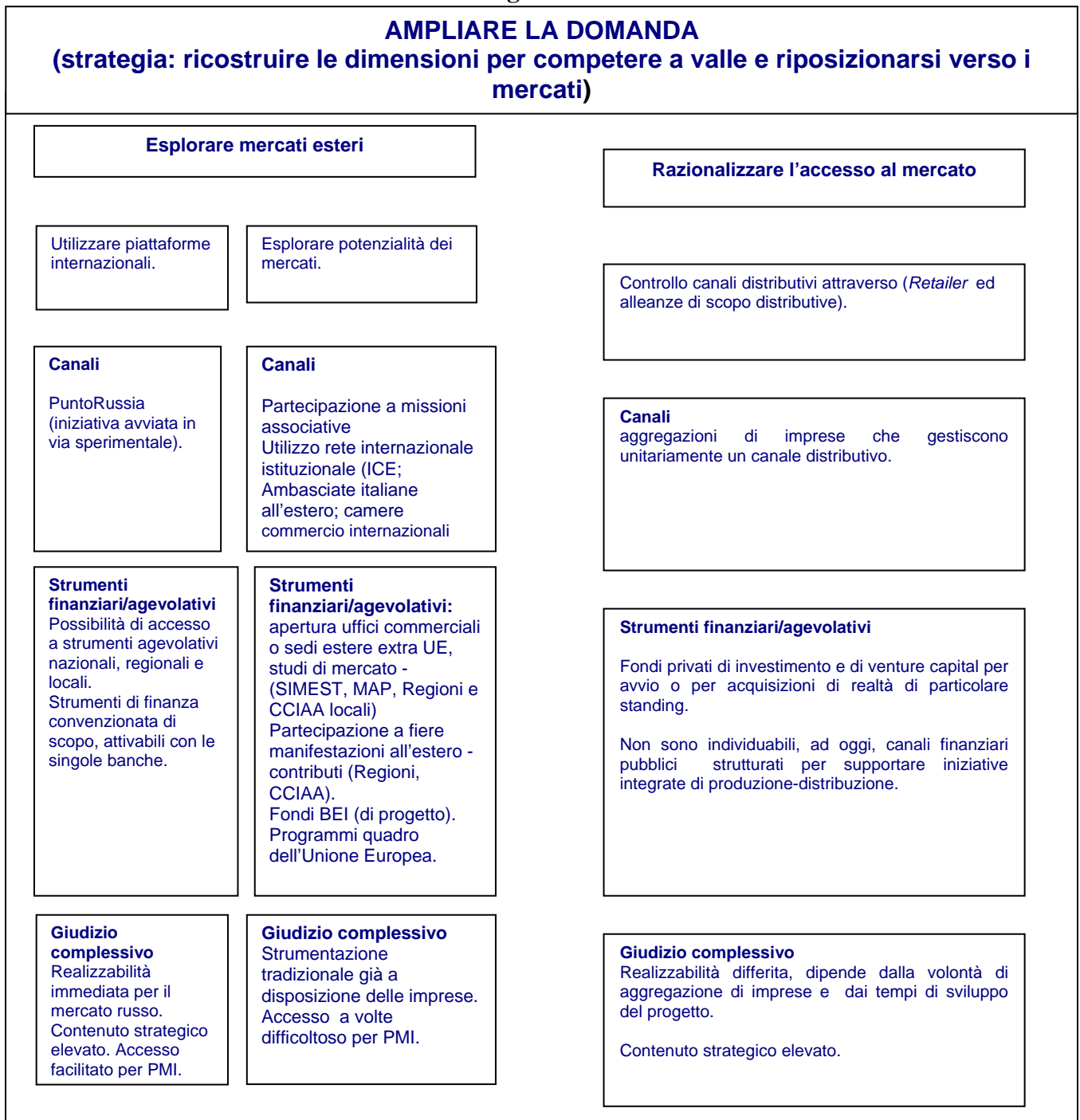
L'obiettivo di esplorare nuovi mercati internazionali è perseguibile anche attraverso strumenti di natura più tradizionale che, tuttavia, lasciano l'impresa più sola davanti al mercato. Si tratta dei canali della partecipazione a missioni esplorative, dell'utilizzo della rete internazionale istituzionale. Per queste azioni le imprese possono utilizzare strumenti finanziari per sostenere l'apertura di uffici commerciali, di sedi estere, di studi di mercato, partecipazione a fiere. Si tratta di strumenti agevolativi e finanziari già disponibili a domanda individuale.

L'ampliamento della domanda può avvenire tramite l'internazionalizzazione, ma ugualmente può dipendere da azioni più complesse di razionalizzazione della catena distributiva attraverso la creazione di alleanze di scopo. Si tratta di azioni ad elevato impatto strategico, in grado di determinare cambiamenti sostanziali nel mercato di riferimento, ma anche importanti cambiamenti organizzativi nelle imprese.

Le modalità di attuazione di questa strategia dipendono fortemente dalla composizione del panel di imprese che decideranno di intraprenderla. Potrebbe trattarsi di iniziative mono-prodotto (es. intimisti, prodotti per la casa, etc.) di iniziative multiprodotto (sfruttando l'ampia gamma produttiva presente sul territorio), di iniziative che portino ad una riverticalizzazione della filiera (es. nuove modalità di vendita, personalizzazione della produzione e trasmissione a ritroso degli ordini dal confezionista al produttore di tessuti), di iniziative a base composita (es. *outlet* comuni).

La tempistica per progetti di questa natura è differente, ma le opportunità di business possono essere notevoli. Strumenti per la realizzazione di progettualità complesse si possono ricercare nel mercato attraverso *venture capital* o in più articolate azioni di distretto. Sono invece di più difficile individuazione strumenti finanziari che possano supportare iniziative complesse tali da incrociare i bisogni della produzione con quelli della distribuzione organizzata.

Figura 19



Fonte: nostra elaborazione

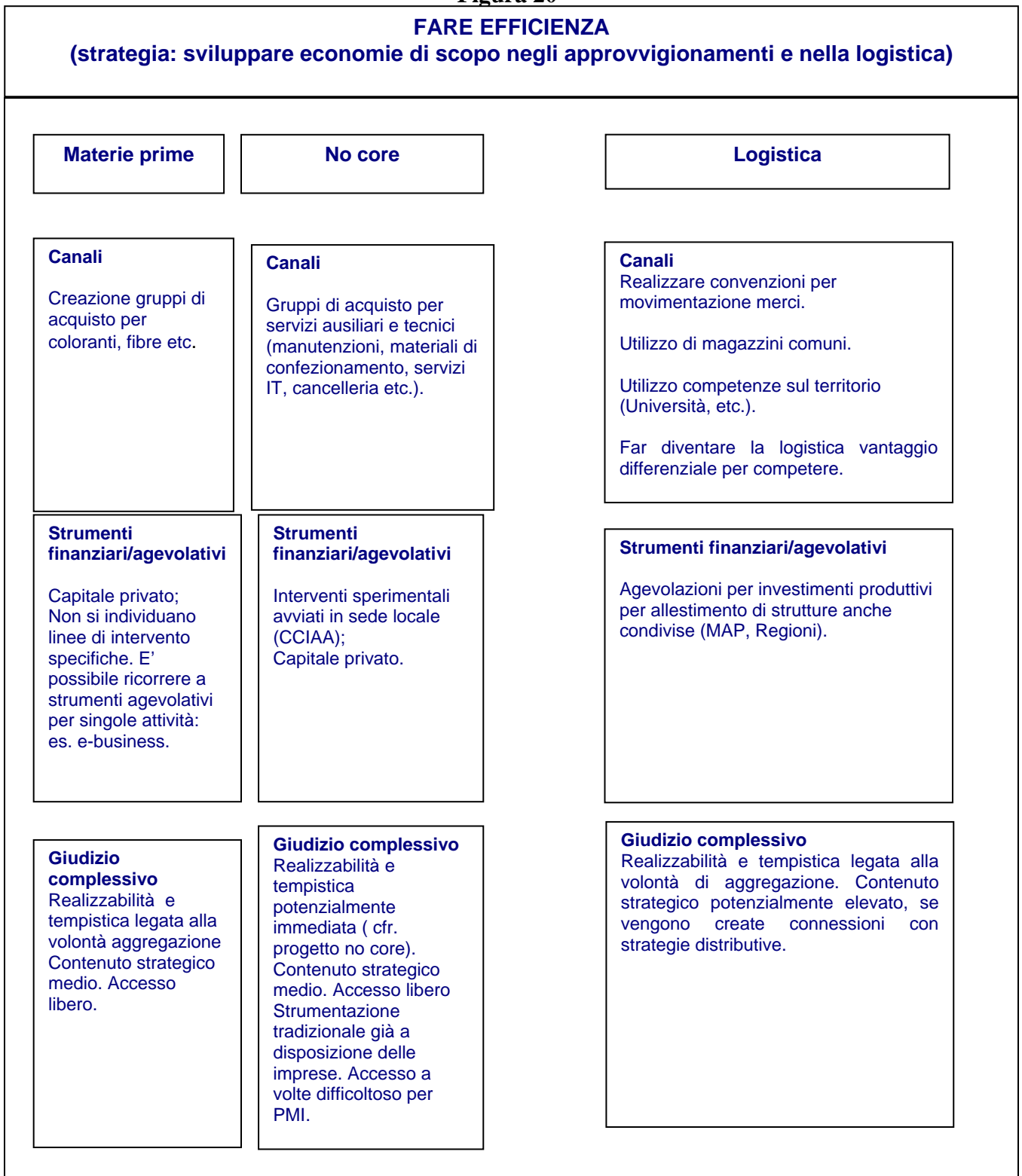
Accanto alle azioni per ampliare la domanda nel breve-medio periodo è utile ed immediatamente realizzabile, avviare iniziative di recupero di efficienza. Si tratta di interventi di miglioramento gestionale a medio impatto strategico, che non risolvono il problema del domani, ma aiutano a migliorare la situazione dell'oggi e a recuperare margini di competitività. Essi inoltre facilitano la nascita di atteggiamenti collaborativi, dapprima in campi meno sensibili (es. costi *no core*, logistica) che possono essere il preludio alla creazione di alleanze a più elevato contenuto strategico (distributive o tecnologiche).

Si tratta di iniziative che debbono nascere su base collaborativa e devono quindi superare la naturale tendenza a ragionare in proprio dell'imprenditore. D'altro canto i tempi sono ormai maturi perché possano emergere alleanze di scopo per soddisfare bisogni comuni in uno scenario competitivo in rapidissima evoluzione. La fase delicata di questo percorso consiste nel fare in modo che si formino i primi coaguli sul territorio attorno ai quali sviluppare aggregazioni successive.

Questo tipo di iniziative viene finanziato prevalentemente attraverso il capitale privato o di debito. Esistono alcuni esempi di interventi pubblici sperimentali per favorire la razionalizzazione dei costi *no core*, ma in generale si tratta di attività – approvvigionamenti condivisi, logistica comune – che non vedono indirizzi di politica economica in grado di favorirne la pratica.

E' invece importante che emergano iniziative di questo tipo e che si sviluppino nuovi modi per competere sui mercati. Gli interventi sulla logistica possono costituire un valido esempio. Puntando ad una gestione efficiente dei flussi in entrata ed in uscita delle merci, partendo dalla razionalizzazione di un ciclo produttivo sempre più corto le imprese sono in grado di differenziare la propria risposta produttiva e di interloquire in maniera diversa con la catena distributiva. Il riassortimento produttivo veloce, l'elasticità di risposta alle sollecitazioni sempre mutevoli della domanda offrono un contenuto di "servizio" che contribuisce ad aumentare il potere di scambio delle produzioni locali.

Figura 20



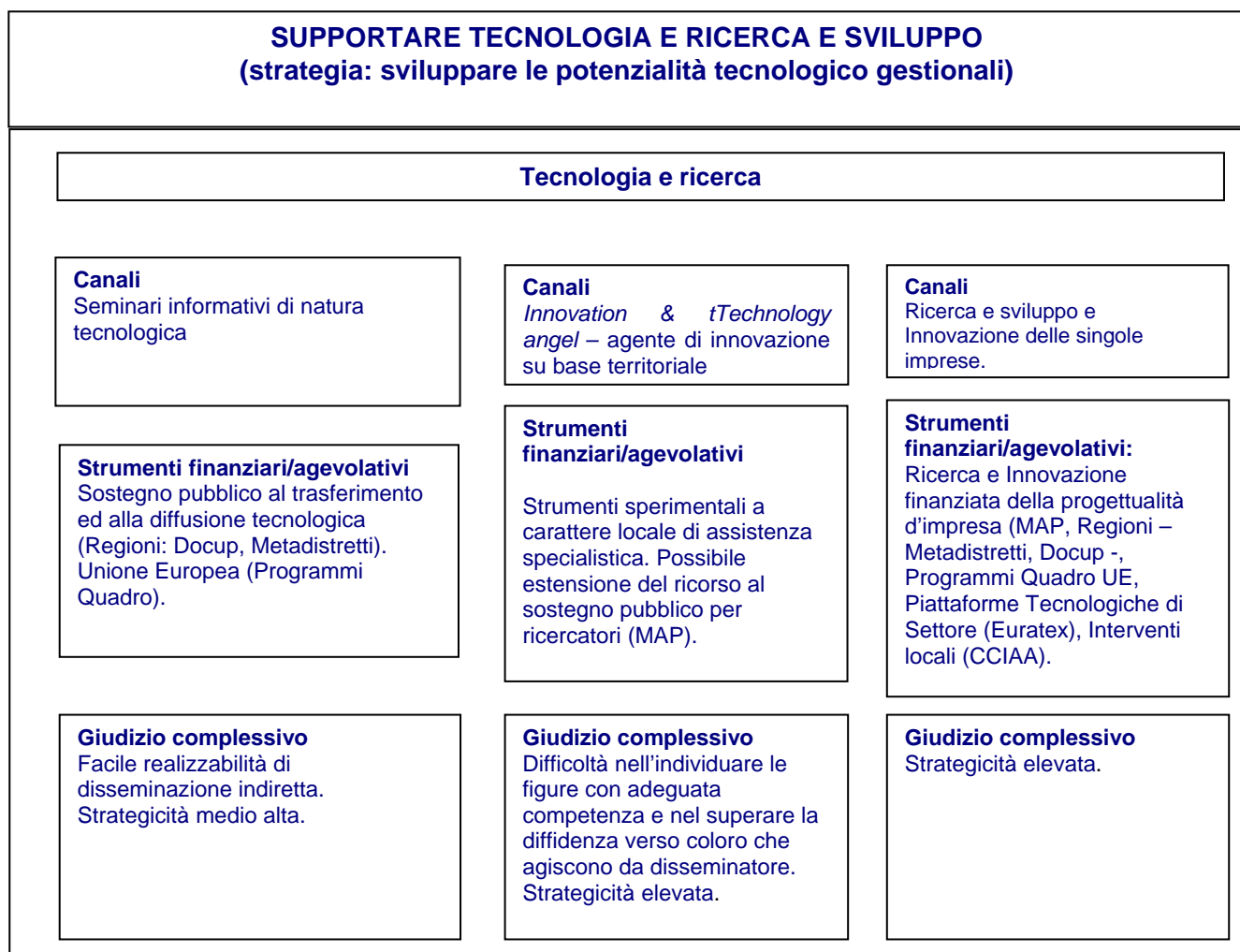
Fonte: nostra elaborazione

Le due strade individuate - ampliare la domanda e migliorare la gestione aziendale - possono aiutare il riposizionamento delle imprese nel medio periodo, tuttavia la vera evoluzione poggerà sulla capacità di accompagnare il sistema verso un salto tecnologico.

La leva della ricerca e dell'avanzamento tecnologico e della creazione di prodotti che intercettino bisogni latenti è quella a più elevato contenuto strategico, ma anche quella più difficile da attivare. Nello studio si è fatto accenno ai cosiddetti "accoppiamenti giudiziari" che appartengono ad un orizzonte di più lungo periodo, un orizzonte futuribile. Si tratta di una leva ad elevato contenuto di rischio, ma anche ad altrettanto elevato contenuto di redditività, laddove si riesca ad individuare l'esatto incrocio tra prodotto e mercato.

Una leva che può poggiare sui canali di finanziamento che da un lato favoriscano la diffusione della cultura del trasferimento tecnologico e dall'altro intervengono significativamente, anche attraverso il ricorso a figure di accompagnamento intermedio (technology angel).

**Figura 21**



Fonte: nostra elaborazione

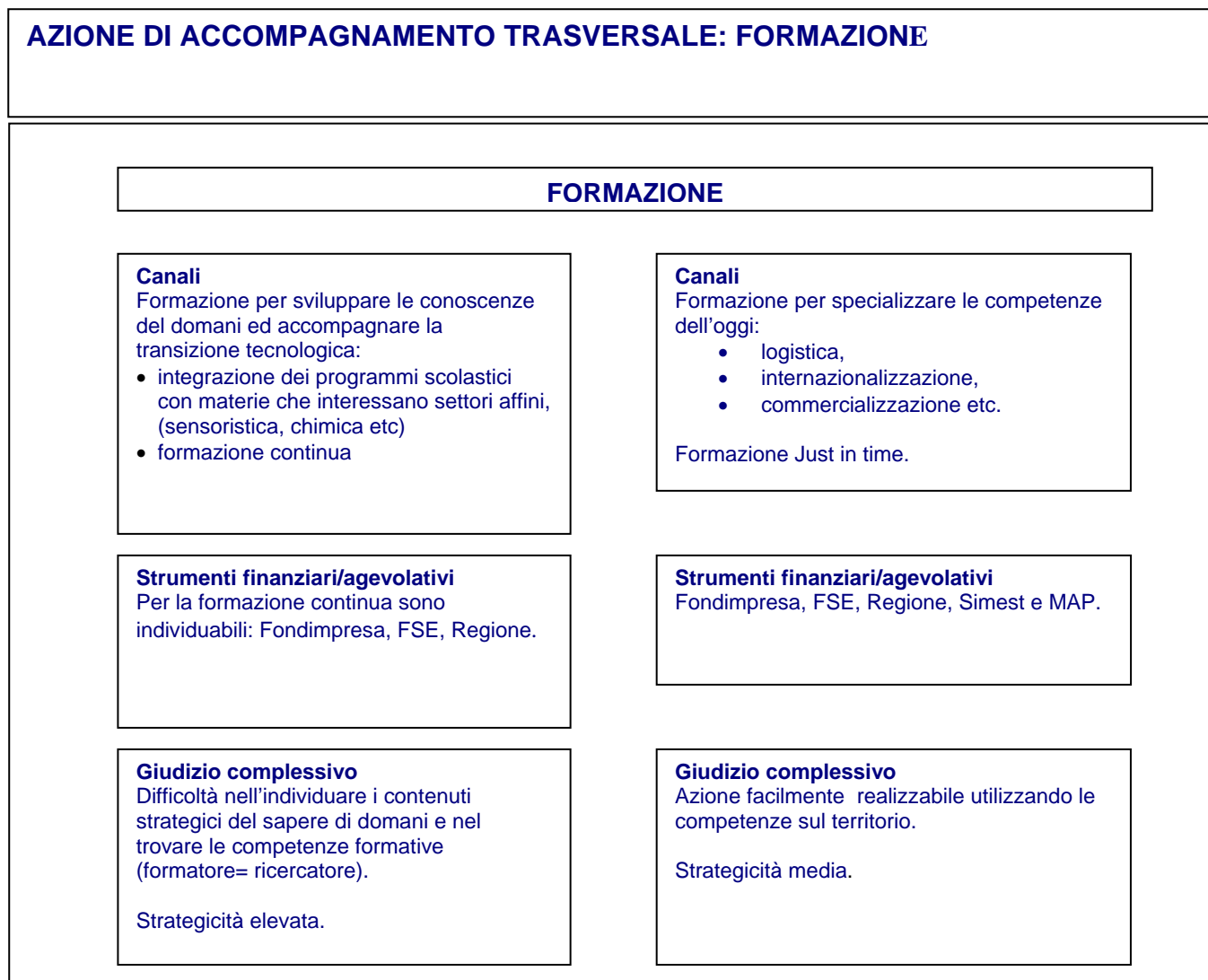
Le leve strategiche individuate hanno bisogno di politiche di accompagnamento in grado di facilitare il passaggio a nuovi modelli di competizione.

La formazione è senz'altro una di queste.

Serve una formazione con contenuto prospettico, che riesca a creare in anticipo le competenze del domani e quindi accompagni verso il salto tecnologico. Ma serve anche una formazione che migliori le competenze dell'oggi in materia di gestione della *supply chain*, della logistica, della commercializzazione e dell'internazionalizzazione. Una formazione che riesca ad essere just in

time, con attività brevi, veloci e mirate anche ad alimentare il mantenimento nel settore delle competenze.

**Figura 21**



Fonte: nostra elaborazione

Nel complesso sono state individuate più linee di azione con diverso contenuto strategico per rendere possibile a ciascuna impresa ricomporre il puzzle della propria competitività e per favorire nuove forme di competizione di sistema.

La ricerca di alleanze di scopo appare come una delle vie obbligate verso il recupero di competitività di un tessuto produttivo che ha in sé grandi potenzialità - qualità delle produzioni, capacità di lavorare su ciclo corto, buon posizionamento logistico - ma vede nella frammentazione della capacità produttiva e nella distanza da un accesso diretto al mercato un vincolo al proprio sviluppo.

La capacità di riaggregarsi su obiettivi comuni è probabilmente la chiave per ricostruire i vantaggi competitivi sul territorio.

E' da qui che occorre partire per attivare nuovi percorsi ed imparare a lavorare con strumenti nuovi o almeno, sinora, poco utilizzati.

Sono gli strumenti che di volta in volta vanno ricercati nelle forme societarie più adeguate - società di scopo, consorzi, ATS, ect. - che consentono alle imprese di sperimentare collaborazioni *soft*.

Si tratta di strumenti che sono in grado di conservare l'individualità dell'impresa e nel contempo di unire le forze su singoli obiettivi comuni. Sono quindi particolarmente adatti ad una realtà produttiva come quella italiana fatta di imprese di piccole dimensioni, a forte base individuale e familiare, più naturalmente portate alla competizione che alla collaborazione.

L'utilizzo di questi strumenti va promosso e sostenuto poiché può costituire il collante su cui costruire un nuovo modo di competere.

La loro promozione necessita lo sviluppo di due generi di sensibilità.

La prima è quella dei soggetti che possono fare da *play maker* nella nascita di aggregazioni.

Le associazioni imprenditoriali hanno in sé questa potenzialità, in quanto sono per loro natura un punto di incontro tra realtà diverse con esigenze comuni.

Questo studio, con le sue proposte, nasce anche come contributo per trovare idee attorno alle quali raccogliere progettualità condivise. L'Unione Industriali della Provincia di Varese può svolgere un ruolo di proposta e di accompagnamento nella fase di *start up* di iniziative comuni, ma è indispensabile che il primo moto di interesse venga dalle imprese stesse. E' solamente attraverso la manifestazione di interesse di volontà di un primo nucleo d'impresе che si può dare concretezza alle idee.

La seconda sensibilità è quella che deve maturare nel legislatore affinché agli strumenti di incentivazione tradizionali si affianchino anche nuove possibilità di costruire strutture societarie snelle e flessibili che non siano gravate da incombenze burocratiche e che favoriscano l'avvio di iniziative sperimentali comuni. In questa direzione possono essere utilizzati diversi strumenti tra cui anche forme di agevolazione fiscale alle aggregazioni a costo zero per il sistema. Si guarda poi con interesse alle idee avanzate nelle proposte legislative più recenti circa la promozione di aggregazioni su base distrettuale. In attesa che il legislatore le declini nella loro operatività, si esprime l'apprezzamento verso iniziative che allarghino la gamma degli strumenti utilizzabili dalle imprese per unire le forze su singoli obiettivi e progetti.

I numerosi elementi presi in considerazione consentono di concludere che la metamorfosi strutturale che il tessile sta vivendo crea forti tensioni, ma ugualmente permette lo sviluppo di nuovi spazi competitivi, Si tratta di spazi sicuramente non semplici da raggiungere, ma pur sempre praticabili per coloro che vorranno sperimentare nuove formule per competere.

E' anche in questa logica che questo studio è stato realizzato.